

Philippe GUILHAUME

**LES MOTS  
ET  
LES HOMMES**

Les procédés  
de la communication



ECONOMICA

**Philippe GUILHAUME**

**LES MOTS  
ET  
LES HOMMES**

**Les procédés  
de la communication**



**ECONOMICA**

49, rue Héricart, 75015 Paris

© Ed. ÉCONOMICA, 1988

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution  
réservés pour tous les pays.

# SOMMAIRE

AVANT-PROPOS .....	11
--------------------	----

## PREMIERE PARTIE : LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION

Approche psychologique

CHAPITRE I : L'ADAPTATION, LE CORPS ET LA CONSCIENCE .....	19
---	----

A. L'effrayante question : l'adaptation .....	21
1) L'organisation des réflexes .....	21
2) La moralisation des sensations .....	24
3) La régulation des tendances .....	26
B. Le corps et la conscience .....	30
1) Positions de la question .....	30
2) Considérations dialectiques .....	34
3) Considérations pratiques .....	36

CHAPITRE II : COMPORTEMENTS, PASSIONS, REPRESENTATIONS .....	39
---	----

A. La plasticité des comportements .....	41
1) Instinct et évolution .....	41
2) Habitude et spontanéité .....	46

## LES MOTS ET LES HOMMES

3) Intelligence et tentations de la mesure . . .	51
B. La pugnacité des passions . . . . .	56
1) Emotion, processus et signification . . . . .	57
2) Sentiments et passions . . . . .	60
C. Le miroir des représentations . . . . .	62
1) Percept et sentiment du réel . . . . .	63
2) Souvenir et reconnaissance . . . . .	71
3) Fiction et conscience imageante . . . . .	74

### CHAPITRE III : STRUCTURES INTELLECTUELLES ET PERSPECTIVES INDIVIDUELLES . . . . .

A. Les structures intellectuelles . . . . .	79
1) La contingence du langage . . . . .	79
2) La formation du concept . . . . .	84
3) L'activité judiciaire . . . . .	88
4) Les pièges du raisonnement . . . . .	90
B. La conjuration des perspectives individuelles	92
1) La conscience, intention, attention et réflexion . . . . .	92
2) La volition et le problème des motivations	96
3) Le masque de la personnalité . . . . .	101

## DEUXIEME PARTIE : LES PROCEDURES DE LA COMMUNICATION Approche sociologique

### CHAPITRE IV : LA SOCIETE DE COMMUNICATION . . . . .

A. Eléments constitutifs de la communication . .	110
1) Le schéma de communication . . . . .	111

## SOMMAIRE

2) Les variables psychosociologiques . . . . .	117
a. Le communicateur . . . . .	117
b. L'intention . . . . .	118
c. Les différents médias . . . . .	118
d. Le site de la communication . . . . .	120
e. Les interactions . . . . .	121
B. Communication et pouvoirs . . . . .	126
1) Je parle, donc... j'oblige . . . . .	127
2) Publicité et propagande . . . . .	130
3) L'alibi démocratique et le culte de la discrétion . . . . .	137
CHAPITRE V : LES DESTINATAIRES DE LA COMMUNICATION . . . . .	145
Introduction . . . . .	147
A. La connaissance de l'opinion . . . . .	148
1) Nature de l'opinion . . . . .	149
2) Mesure de l'opinion . . . . .	150
B. Typologie des cibles . . . . .	158
1) Variables quantitatives . . . . .	159
a. CSP . . . . .	159
b. Styles de vie . . . . .	160
2) Variables d'influence . . . . .	161
a. Les destinataires potentiels . . . . .	162
b. Les guides d'opinion . . . . .	163
3) Variables qualitatives . . . . .	166
a. Le degré d'implication . . . . .	166
b. Les variables de comportement . . . . .	169
C. Une constante : l'aptitude à l'attention . . . . .	172
1) Une fonction de sélection . . . . .	172
2) Les dispositions du destinataire . . . . .	173

## LES MOTS ET LES HOMMES

CHAPITRE VI : LES INCERTITUDES DE LA RECEPTION .....	175
A. Les incertitudes « physiques » .....	178
B. Les incertitudes « culturelles » .....	182
1) Le choix des mots .....	183
2) Les techniques du langage .....	186
3) Les discours du Général .....	189
4) Le langage du corps .....	190
C. Les incertitudes « psychologiques » .....	193
D. Les caractéristiques du message et les effets de la source .....	196
1) Les caractéristiques du message .....	196
a. Valeur du message .....	196
b. Contenu du message .....	197
2) Les effets de la source .....	198
CHAPITRE VII : LA DIVERSITE DES PROCEDURES .....	201
A. La communication directe .....	204
1) La disposition des lieux .....	205
2) Les dimensions de l'effectif .....	206
3) La nécessaire écoute .....	209
B. La communication distanciée .....	212
C. La communication avec présence partielle du communicateur .....	215
 <b>TROISIEME PARTIE</b> <b>LES MOYENS DE COMMUNICATION</b> Approche économique	
INTRODUCTION : MEDIAS ET MEDIATISATION AUJOURD'HUI .....	223

## SOMMAIRE

CHAPITRE VIII : LES MEDIAS DE RECIPROCITE	225
A. Evolution des relations interpersonnelles . . . .	227
B. Banalisation des codes sociaux . . . . .	230
CHAPITRE IX : LES MEDIAS DE DISTANCIATION	233
A. Les médias écrits . . . . .	237
1) Le livre . . . . .	238
2) La presse . . . . .	239
B. Les médias audio-visuels . . . . .	240
1) La radio . . . . .	242
2) La télévision . . . . .	243
3) Le cinéma . . . . .	246
C. Les télécommunications . . . . .	248
1) La poste . . . . .	248
2) Le téléphone . . . . .	249
3) Les satellites de télécommunications . . . .	249
D. Les technologies d'information et de commande	251
1) L'informatique . . . . .	251
2) La robotique . . . . .	253
CHAPITRE X : L'ORGANISATION FRANÇAISE DES MEDIAS . . . . .	255
A. Les médias « Gutenberg » . . . . .	257
1) La presse écrite . . . . .	257
a. Des différences de situation . . . . .	258
— La presse quotidienne . . . . .	258
— La presse magazine . . . . .	261
— La presse technique et profession- nelle . . . . .	262
b. Concentration et diversification . . . . .	263
c. Une mission d'intérêt général . . . . .	264
d. Primum vivere . . . . .	265

## LES MOTS ET LES HOMMES

2) L'affichage . . . . .	268
a. Diversité de supports et de localisations	268
b. Un marché concentré . . . . .	269
B. Les médias audio-visuels . . . . .	269
1) La radio . . . . .	269
a. Infrastructures . . . . .	269
— Le secteur public . . . . .	269
— Les radios privées . . . . .	270
b. Organisation juridique et économique .	271
— Structure juridique . . . . .	271
— Organisation économique et finance-	
ments . . . . .	272
2) La télévision . . . . .	273
a. Télévision publique et télévision privée	273
— Les chaînes de « service public » . .	273
— Les sociétés privées . . . . .	274
b. Diversité des modes de diffusion . . . . .	275
c. Les nouvelles règles du jeu . . . . .	276
3) Le cinéma . . . . .	278
a. Une activité saisonnière et déprimée . .	279
b. Un média publicitaire . . . . .	281
C. Les nouveaux médias . . . . .	282

## CHAPITRE XI : CREDIBILITE

### DE LA COMMUNICATION

#### DISTANCIEE . . . . . 287

A. Les caractères de la contestation . . . . .	290
B. Les facteurs de crédibilité . . . . .	292
C. Diversification et industrialisation des médias	294
1) Les médias « démassifiés » . . . . .	294
2) Industrialisation de la collecte et du stockage	
de l'information . . . . .	297

## SOMMAIRE

### QUATRIEME PARTIE LES IMPERATIFS DE LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE Approche stratégique

CHAPITRE XII : LE MUTISME IMPOSSIBLE . . . .	303
A. L'émergence de la communication d'entreprise	305
1) Evolution culturelle . . . . .	305
2) Présence à l'environnement . . . . .	310
3) Les attentes internes . . . . .	313
B. L'objet de la communication d'entreprise . . .	315
1) Eléments constitutifs de l'image de l'entre- prise . . . . .	315
a. Les attributs de son identité . . . . .	315
b. Les éléments acquis . . . . .	317
2) Image et culture . . . . .	319
a. Les caractères de l'image . . . . .	321
b. Les effets de l'image . . . . .	322
c. Les comportements culturels . . . . .	323
CHAPITRE XIII : LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE . . . . .	329
A. Communication commerciale et communica- tion institutionnelle . . . . .	331
1) Les objectifs publicitaires . . . . .	331
2) Les raisons de la communication institu- tionnelle . . . . .	332
a. Un objectif existentiel . . . . .	333
b. Un objectif identitaire . . . . .	335
c. Un objectif sociétal . . . . .	335
3) Ambiguïtés et interactions . . . . .	336
B. Les enjeux de la communication institutionnelle	338

## LES MOTS ET LES HOMMES

1) La diversité des enjeux .....	338
2) La communication d'opinion .....	339
3) La communication financière .....	342
4) La communication de motivation .....	344
C. Communication et gestion de l'image .....	348
CHAPITRE XIV : LA COMMUNICATION INTERNE	355
A. Enjeux et résistances .....	360
1) Risques et enjeux .....	362
a. Un enjeu de productivité .....	362
b. Trois précautions nécessaires .....	364
c. Une logique d'implication .....	366
2) Résistances et insatisfactions .....	368
a. Le refus d'intérêt .....	370
b. La remise en cause du pouvoir .....	371
c. Les transferts nécessaires .....	374
B. La gestion des flux .....	375
1) La diversité des flux .....	376
2) Efficacité incertaine des moyens .....	382
a. Moyens d'écoute et recueil d'information	382
b. Moyens d'expression .....	384
C. Un choix de management .....	387
BIBLIOGRAPHIE .....	391

# AVANT-PROPOS

## I

Imaginons, propose Platon, une caverne. Au fond de cette caverne, tournant le dos au jour, des hommes enchaînés, qui n'ont même pas la possibilité de se retourner pour apercevoir la lumière. A l'entrée de la caverne, un petit mur derrière lequel passent des porteurs tenant des décors de théâtre qui imitent la nature. Derrière ce petit mur, un grand feu. Les ombres des décors vont se refléter sur le fond de la caverne. Les esclaves enchaînés s'intéresseront à ce spectacle, et pour eux la réalité tout entière se réduira à ce jeu d'ombres.

« Eh bien, dit Platon, ces hommes sont semblables à nous. Car nous aussi, vivant dans le monde sensible, nous vivons dans l'apparence ; nous prenons au sérieux des reflets, et nous nous disputons à leur propos. »

Supposons maintenant qu'un des prisonniers, servi par la chance, puisse légèrement détourner la tête ; il verra qu'il existe autre chose que des ombres. Supposons qu'il réussisse à se détacher et, péniblement, se dirige vers l'entrée de la caverne. Quand ses yeux habitués à l'obscurité cesseront d'être éblouis, il admirera les décors qui passent et les tiendra pour la réalité

## LES MOTS ET LES HOMMES

même, et comprendra que les figures auxquelles il croyait jadis n'étaient que des fictions.

Pourtant, si ce même homme parvient à sortir de la caverne un nouvel étonnement le saisira. Il découvrira qu'il existe une lumière plus éclatante que celle du feu, la lumière du soleil ; il s'apercevra aussi que les décors eux-mêmes sont des imitations d'objets plus denses, plus réels, plus admirables.

Ayant contemplé ce spectacle, il songera aux malheureux enchaînés, et, redescendant vers eux, tentera de leur expliquer leur erreur. Mais les autres ne le croiront pas, car de s'être accoutumé à la vraie lumière l'aura rendu maladroit dans l'obscurité. Et si, par compassion, il veut délivrer de force les esclaves ses frères, ceux-ci, pour se débarrasser du gêneur, s'arrangeront à le tuer.

## II

Pour Platon, qui fonde sur ce mythe superbe une conception de la réalité, et de la mission du philosophe, le mouvement de sortie et de redescente dans la caverne est la démarche même de la philosophie : il faut se détacher du sensible, « mourir au sensible », éprouver les pures joies de la contemplation, puis revenir dans le monde sensible et se livrer à la tâche pédagogique et politique de rationalisation.

Mais la matière sensible se prête mal à « l'information ». Socrate devant ses juges n'a pu faire la preuve qu'il avait raison : il en est mort. Platon, malgré la fondation de l'Académie, n'a pas réussi à convaincre les Grecs.

Expérience sans cesse renouvelée de la difficulté de témoigner... les nécessaires hérauts des organisations contem-

## AVANT-PROPOS

poraines, chefs d'entreprises, clercs, responsables au pouvoir ou dans l'opposition, remplacent rarement le verre d'eau par une tasse de ciguë. Ils n'en témoignent pas moins fréquemment de la même difficulté d'informer.

Voilà pourquoi ce livre a pris naissance. Et voilà pourquoi, se donnant pour ambition d'aider à communiquer ceux qui ont pour vocation de le faire, il s'efforce modestement de reproduire la démarche que traçait Platon.

### III

La première partie éloigne du sensible, c'est-à-dire de la communication telle que, dans notre pénombre, nous croyons naïvement la connaître. Remontant aux sources du savoir, elle trace, à travers un inventaire des principales doctrines, le portrait de cette machine communicante qu'est l'homme.

Une machine plus complexe qu'il n'y paraît avec ses tendances et ses sensations obscures, le grand combat dont son corps est le lien entre le moi et le monde, ses instincts, ses habitudes, ses émotions, ses passions, ses perceptions, ses souvenirs. Une machine que les spécialistes de tout poil, biologistes, psychologues, neurologues, sociologues essaient depuis des siècles de décrire, mais qui défie toute description : à la fin du parcours, ses pièces mises en place, la voici qui se dresse pour observer ses observateurs ; elle parle, elle pense, elle légifère, elle est devenue conscience ; et c'est cette conscience qui devrait pouvoir communiquer.

La façon de communiquer forme l'objet de la seconde partie. Les sociétés complexes d'aujourd'hui reposent sur des réseaux de communication complexes, où chacun, tour à tour

## LES MOTS ET LES HOMMES

émetteur et récepteur, a sa place et tient son rôle, même si certaines positions restent très privilégiées.

Pourtant, qu'il s'agisse de Platon ou d'un candidat à une élection présidentielle, du dirigeant d'entreprise, du responsable syndical ou du créateur publicitaire, une même démarche doit conduire celui qui veut par le discours, la communication, modifier des habitudes ou suggérer des comportements.

La troisième partie est consacrée à l'observation des moyens de la communication. Certes la communication est une caresse sociale, la plus gratifiante. Mais notre époque sacrifie beaucoup à l'efficacité, à la rentabilité. Nous souhaitons — n'est-ce pas d'ailleurs légitime — que notre difficile voyage à travers les diverses formes du langage nous entraîne à bon port, jusqu'à la conviction partagée, l'enseignement reçu, l'émotion ressentie, la communion acceptée.

Cela suppose une appréhension satisfaisante des outils et des supports qui permettent la communication ; cela suppose aussi d'en faire un choix convenable, et chaque fois approprié. C'est dans cette perspective que se situent les considérations stratégiques qui fournissent la matière de cette troisième partie.

La quatrième partie enfin est centrée sur les impératifs de la communication d'entreprise. Parce que les entreprises sont aujourd'hui confrontées à l'irruption constante de nouvelles technologies — qui supposent d'autres formes d'organisation — parce que l'évolution rapide et profonde des attentes sociales nécessite une réelle attention aux conditions d'épanouissement des personnes, parce que les exigences de l'internationalisation de la concurrence impose une implication de tous les personnels... le mutisme y est — enfin ! — devenu impossible.

L'information, hier encore privilège de quelques-uns, doit désormais être totalement partagée, en même temps que doit

## L'ADAPTATION, LE CORPS ET LA CONSCIENCE

s'élaborer, avec patience et détermination, l'image extérieure de l'entreprise qui servira au mieux ses objectifs économiques. Une politique de communication se mesure aujourd'hui en termes d'efficacité et de rentabilité.

### IV

Décrivant une technique de management, sans doute la plus essentielle, ce livre est aussi l'expression d'une conviction et, indissociable, d'une éthique qui suppose reconnaissance, et acceptation de l'autre. Entreprendre une communication avec autrui, individu ou collectivité, c'est viser à modifier son comportement ou éveiller son émotion, à orienter sa représentation ou sa conception, à toucher sa personnalité. C'est souvent vouloir ensemble suggérer et émouvoir, enseigner et convaincre, séduire et motiver, connaître et comprendre, et toujours d'abord informer.

Ignoré ou craint, oublié ou désiré, l'autre est toujours présent, partenaire difficile, interlocuteur rétif, auditeur inconnu, lecteur anonyme. La pensée, l'évocation, ou la passion mises en scène, à travers les balbutiements d'un discours, les corrections d'une écriture, les projections d'un film restent finalement tributaires de l'image de soi que l'on souhaite transmettre à l'autre, aux autres et de l'image des autres que l'on porte en soi...

