

MANAGEMENT, INNOVATION, DÉCISION...

Graisser la chaîne ou booster le système ?

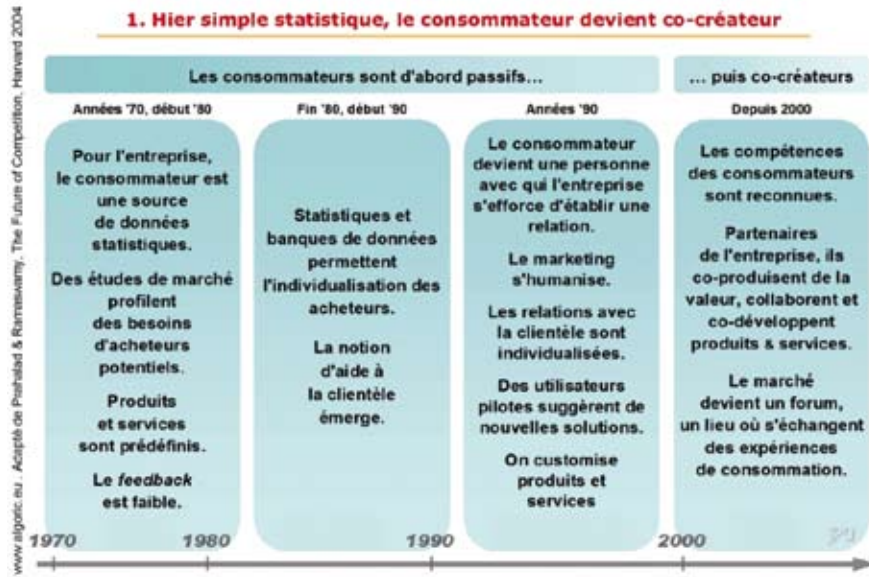
Jean-Pierre Quentin

Communiquer après... ou avant ? Depuis l'ère industrielle, entreprises et institutions ont graduellement transformé la communication en auxiliaire de la vente, du management ou de la gestion publique. Son importance s'est accrue, ses méthodes se sont professionnalisées, comme en témoigne l'évolution des techniques visant à promouvoir un produit, une politique ou ceux qui les vendent : réclame, publicité "produit", promotion institutionnelle, marketing viral... Si chaque étape se distingue par ses pratiques et même par sa "logique" propre, toutes restent dans une filiation commune : la communication vient *en aval* de la décision ou de la production. Or derrière ce changement progressif se cache une rupture : elle intervient aussi *en amont* - pour le pire, quand c'est elle qui commande des choix politiques, ou pour le meilleur, quand elle sert à mobiliser l'intelligence collective, impératif majeur dans une société en réseau. Cette *autre* communication se combine avec la prospective et la stratégie dans des démarches parfois complexes.

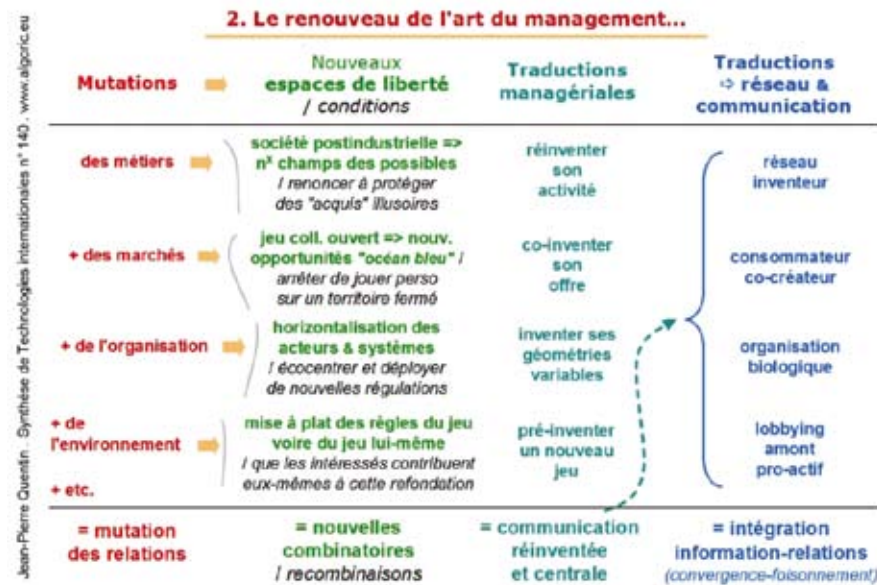
Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, Conseiller de synthèse, directeur général d'algoric, est professeur et consultant en stratégie, prospective et communication, jp.quentin@algoric.com

Tous sont concernés, entreprises, associations ou pouvoirs publics, ainsi que leurs relations dans des pratiques de gouvernance elles-mêmes en profonde mutation (*TI n° 126*). Selon bien des formes, dont la diversité ne peut être traduite ici dans une schématisation qui, par nécessité, reste assez générale. En résumé : les "chaînes" ou "filières" de décision ou de production ont longtemps connu un déroulement séquentiel, de type : *conception > réalisation > diffusion > mise en œuvre*. Dans ces enchaînements, la communication intervient comme **lubrifiant**, à tous les stades et particulièrement à la fin pour **faire passer** la décision prise ou le produit fini. Puis, montée en puissance, la communication d'influence s'emploie aussi à **faire changer** une décision ou un produit, si possible avant son adoption ou sa fabrication : le lobbying intervient comme **carburant** ou moteur auxiliaire de la décision. Suite de l'évolution, on décide selon des processus toujours plus complexes et diversifiés, décisionnels mais aussi coopératifs : la communication stratégique prend le relais, pour **faire fonctionner** ces processus ; toujours lubrifiant et carburant, elle devient aussi le **comburant** qui permet la symbiose des divers carburants et l'optimisation des processus. Comprendre ces changements permet d'en tirer parti, ou simplement de ne pas se laisser dépasser par un jeu qui nous échappe. Quelques schémas aideront à en démêler l'écheveau.



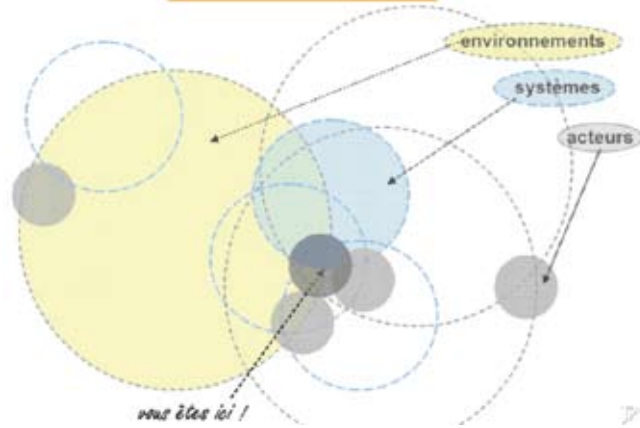


1. Focus : l'évolution du marketing depuis un quart de siècle est probablement l'illustration la plus connue et la plus visible de ces tendances, à partir du remplacement de la **chaîne** "du producteur au consommateur" par le **système** "consommateur co-créateur".



2. Vue d'ensemble : la communication stratégique complète et renouvelle l'art du management. *Ce tableau présente la synthèse d'un précédent article (TI n° 140, L'innovation, c'est dépassé !).*

3. Les pivots de la décision

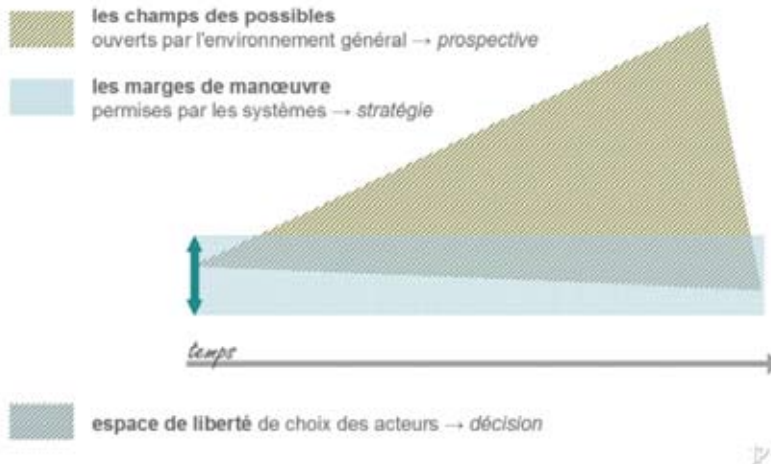


3. Radiographie : les pivots.

Dans un univers simple, la décision vient du chef. Dans la réalité, souvent plus complexe, elle est contrainte par de **multiples influences**, articulées autour de trois pivots : les environnements (naturels, personnels, professionnels...), les acteurs (personnes physiques ou morales, privées ou publiques) et les systèmes (techniques, organisationnels, institutionnels) par lesquels passent les relations des acteurs, entre eux et avec

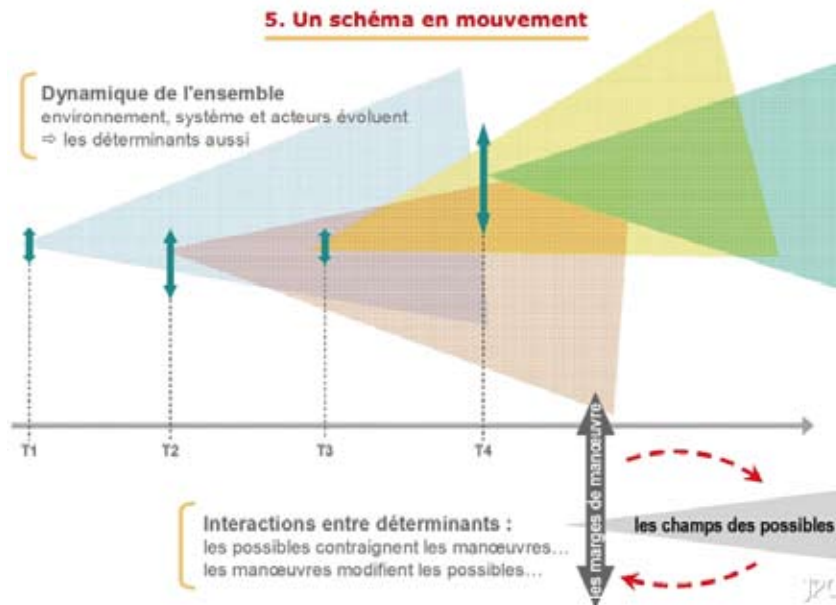
leurs environnements ou les autres systèmes (TI n° 144). Par souci de clarté, le schéma ne représente que quelques pivots, qui bien sûr sont très nombreux et entrelacés.

4. Les déterminants de la décision



4. Les déterminants de la décision et de l'action. Les environnements déterminent des champs des possibles : l'acteur les confronte aux *champs des souhaitables* que la prospective l'aide à expliciter. Les systèmes délimitent des marges de manœuvre, qu'on optimise par la stratégie. Leur intersection définit l'espace de liberté dans lequel peut s'inscrire une décision crédible (TI n° 125). Exemple simple : même s'il la considérait sincèrement *souhaitable*, un décideur qui déclarerait *possible* une baisse du taux de TVA sur la restauration ne serait pas *crédible*, au vu des marges de manœuvre que lui donne le système (l'exception fiscale impose un vote unanime de 27 Etats : il suffit qu'un seul n'en veuille pas !).

5. Un schéma en mouvement



5. Dynamique et interactions. Gardons l'exemple : gesticuler *dans le système* actuel pour réclamer vainement une baisse illusoire serait moins réaliste qu'espérer une *évolution du système*, par exemple ramenant les affaires fiscales dans le droit commun (vote majoritaire).

6. Mouvement subi ? Mouvement choisi ?

"Décontraindre" la décision...

Pourquoi agir *dans* l'espace restreint du croisement des déterminants, si l'on peut accroître cet espace en agissant *sur* les déterminants ?

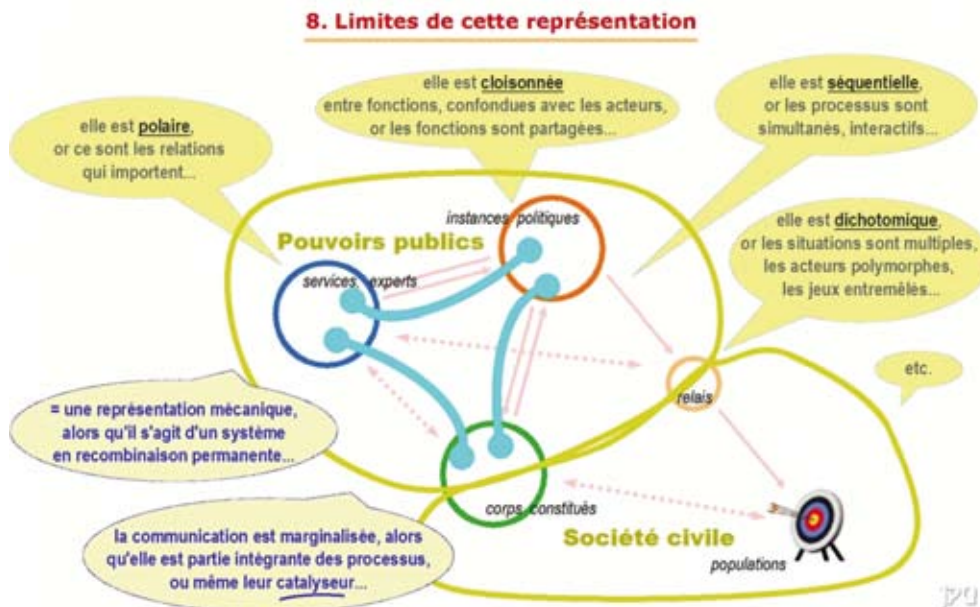
⇒ La communication stratégique, "déterminant des déterminants"

- avec la prospective → ouvrir le champ des possibles
- avec la stratégie → accroître les marges de manœuvre

6. "Décontraindre". Un pas de plus : attendre cette évolution... ou la susciter ? Autrement dit : agir dans le jeu ou sur le jeu ? C'est du lobbying dans les deux cas, mais pas de même nature (TI n° 147). Le **lobbying de communication d'influence** agit simplement *dans le jeu* : on va s'épuiser à solliciter les votes favorables de toutes les instances de l'Union et des 27 Etats membres (ou simplement dire qu'on le fait, pour calmer les restaurateurs). Le **lobbying de communication stratégique** agit non seulement *dans* mais aussi *sur le jeu* : on va s'employer à obtenir l'abolition d'une règle anachronique (l'exception fiscale), puis à réunir une majorité sur la baisse de TVA (infiniment plus facile et réaliste que l'unanimité). Notons que, préférant garder leur veto en matière fiscale, certains gouvernements choisiront ne rien changer et de rester dans la communication d'influence - *la cause est vaine, mais tu me crois alors je te dis que je me bats pour toi...* - ce feuilleton dure depuis des années. "Plus grosse est la ficelle, plus la machine fonctionne" (J. Chirac).

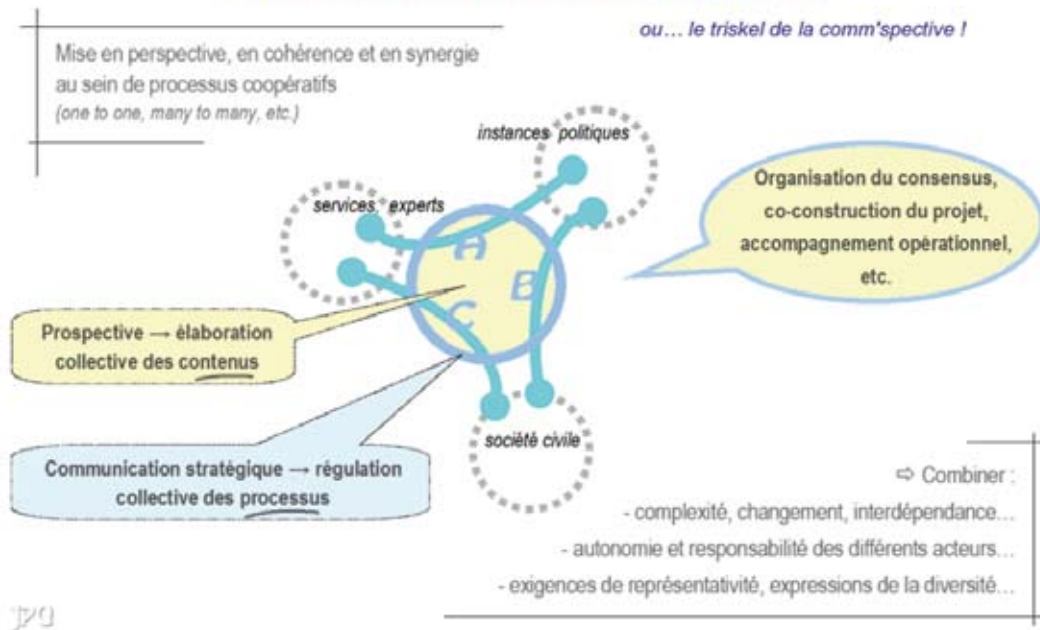


7. Schéma traditionnel. Dans son expression élémentaire, cette schématisation met en relation les décideurs politiques, les experts de l'administration et les représentants de corps intermédiaires. Chacune de ces catégories se subdivise elle-même - le pouvoir politique entre les différentes composantes de l'exécutif, du législatif, etc. Quant au cheminement, il est plus itératif que ce que suggère le parcours balisé, qui bien sûr n'est pas strictement *1) puis 2) puis 3)...* Il peut aussi prendre d'autres voies, par exemple "latéraliser" l'administration, dans la variante populiste ; négliger les corps constitués, dans la variante autocratique ; voire combiner plusieurs de ces voies. Ce qui importe ici, c'est l'illustration de l'inspiration "mécanique" du modèle et surtout de la façon dont on le met en œuvre, en contradiction totale avec les réalités de notre société en réseau, caractérisée par un fonctionnement systémique au sens "biologique".



8. Limites. Aspects organiques : le modèle *technocratique* actuel repose notamment sur une vue réductrice des fonctions -p. ex. la prospective réduite à une expertise (TI n° 141)- et des acteurs -la société civile réduite à quelques composantes de sa représentation institutionnelle (TI n° 127)- aggravée en France par l'esprit *monocratique* qui sous-tend nos systèmes et pratiques, au niveau national (Président de la République), local (maire) ou entrepreneurial (PDG)... Aspects fonctionnels : une représentation segmentée, linéaire, séquentielle, *top-down*...

9. Communication stratégique et prospective



9. Comm'spective. Ce triskel fait apparaître quelques équilibres d'une construction où, nouveau **centre de gravité**, la communication vient réguler les multiples interactions que résument les grands liens : **légitimation "experte"** de la décision (A) ; **légitimation "représentative"** (B) ; **expression d'un "intérêt commun"** en harmonie d'une part avec les autres politiques affectées par la décision envisagée, d'autre part avec les expressions des divers intérêts particuliers concernés de façon directe ou indirecte (C). Le même schéma s'applique, selon des modalités adaptées, dans bien d'autres situations - micro, macro ou mezzo.

Centres de compétences :

* algoric, cabinet de formation, conseil, études et coaching,
tél : 05 46 56 77 10, info@algoric.com, www.algoric.com

Pour lire l'article en version hypertexte avec liens et références complémentaires :

www.algoric.com/ti/149.htm