

COMMUNICATION STRATÉGIQUE

La vraie vie est comme une page web

La communication sous toutes ses formes (commerciale, publicitaire, institutionnelle, pédagogique, interindividuelle...) reste fortement marquée par des habitudes mentales et par des pratiques héritées de l'ère mass-médiatique... et des ères précédentes, celles de la tradition orale ou de Gutenberg. Étant par bien des aspects - structure, fonctionnement - en rupture avec ce qui précède, les caractéristiques et besoins de notre époque sont encore faiblement pris en compte. Le passage de la communication de papa à celle du III^e millénaire est comparable au passage des médias classiques (parole, papier, image fixe ou animée) au multimédia tel que le symbolise une "page web" (html). C'est-à-dire qu'après une logique linéaire comportant un début, des enchaînements et une fin, comme la mécanique, on passe à une logique systémique où toute action s'accompagne de rétroactions, comme la biologie. Gardons-nous d'appliquer à la biologie les concepts et les lois de la mécanique : désenchantement assuré !



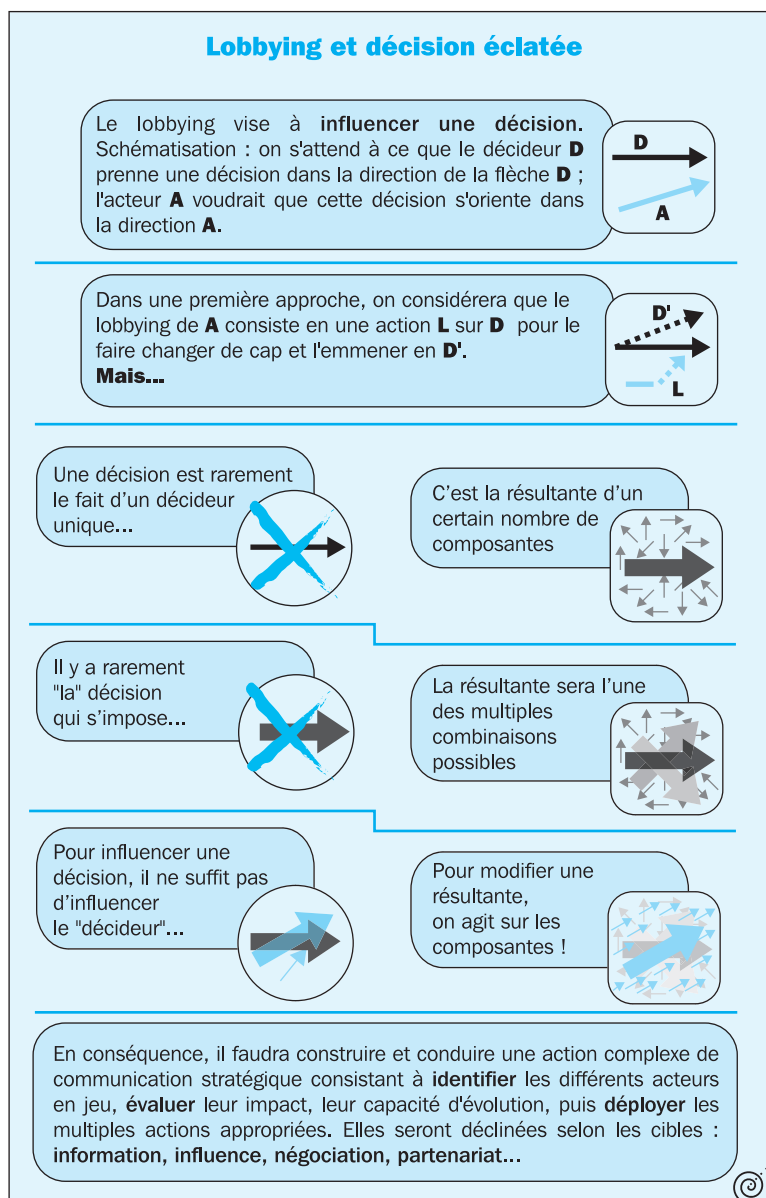
La lecture d'un document "papier" mobilise notre attention : elle permet ou exige une démarche active. Devant un écran de cinéma ou de télévision, on peut devenir passif : le cerveau a moins besoin de se mobiliser pour consommer des images qui s'impriment sans effort. Quand surgit un nouvel écran, celui de l'ordinateur, on est un peu dérouté, surtout s'il présente des textes à lire. Car si l'on se concentre aisément sur la destruction d'un mur de briques ou autre jeu vidéo, on n'a pas l'habitude de beaucoup focaliser son attention sur l'éventuel contenu de ce qui s'affiche à l'écran ! Heureusement, il y a l'imprimante... C'est ainsi qu'un vecteur de communication d'une complexité et d'une richesse inégalées - par tous les horizons qu'ouvrent les liens hypertexte - se trouve honteusement appauvri, réduit à un rôle subalterne de transmission.

Comme si, disposant de l'automobile la plus performante, on se gardait bien de mettre le contact pour, fidèle à de solides habitudes, lui atteler un cheval. Ce faisant on se prive de l'apport considérable d'un dispositif qui autorise la lecture en n dimensions et permet à l'esprit de jouer à saute-mouton... Composite en elle-même, notre page web est un composant parmi bien d'autres au sein de réseaux et systèmes complexes. Il en va de même de nos jeux d'acteurs, donc de la communication, dans les institutions et entre elles.

🌀 Finie la communication de papa...

Originalité fondamentale : une page web se compose et se recompose sans cesse, à la différence d'œuvres écrites ou audiovisuelles qui restent "figées" - même si

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



parfois elles tentent de transformer un peu le spectateur en acteur, en lui laissant un brin d'initiative dans le cheminement ou le choix de la fin. Précision : un document électronique sera considéré comme "papier" s'il est homogène et autonome. Car le processus de fabrication (traitement de texte, PAO) ou d'exploitation (lecture à l'écran) ne change rien au fait que ce texte est traité de façon traditionnelle :

comme un tout qui se suffit à lui-même.

Elle se compose : contrairement à un livre, un film ou une affiche, dont les contenus sont totalement incorporés au support, une page web associe des éléments disparates, pas nécessairement rangés au même endroit - une image peut très bien résider physiquement à des milliers de kilomètres d'un morceau de texte qu'elle illustre sur une même page... De plus, cette page a vocation à s'articuler avec d'autres, à s'intégrer dans divers ensembles. Ensembles structurés et hiérarchisés, comme un site web ou un CD-Rom ; ou ensembles plus informels et aléatoires, parfois même à l'insu de l'auteur, par exemple si sa page est reprise dans un cadre sur un site inconnu...

Elle se recompose : parce qu'à tout moment l'auteur peut l'adapter, sans "attendre la prochaine édition", mais aussi parce qu'elle-même s'adapte en permanence au contexte comme aux choix et contraintes du lecteur. C'est là une composante majeure de ce passage, que permet l'hypertexte, d'une représentation linéaire à une expression ouverte, dans un espace multidimensionnel où une partie du rôle actif revient au lecteur (voir *Technologies internationales* n° 90).

Cette expression virtuelle est intéressante en elle-même. Elle l'est aussi par analogie, si l'on considère qu'elle préfigure l'évolution des relations entre individus et groupes (voir *Technologies internationales* n° 98)... et met à mal une idée reçue qui voudrait que le virtuel imite le "réel" - un peu comme si l'art reproduisait le "naturel" ! Oscar Wilde notait déjà que "la vie imite l'art beaucoup plus que l'art n'imita la vie" - donc "notre mission est de peindre le monde tel que nous l'imaginons et non de le représenter tel que nous le connaissons."



© **Pour exister, il faut se faire entendre**

Toute forme de communication ressemble de plus en plus à cette page web : composition complexe et recomposition permanente. On se bornera ici à la communication stratégique et institutionnelle. Inutile de revenir sur ses enjeux croissants, sachant que pour se développer ou simplement survivre, il faut se faire entendre d'interlocuteurs de plus en plus nombreux, dont certains jeux et enjeux, même très éloignés des nôtres, peuvent nous "impacter" fortement. Sans se limiter au client final ou aux prescripteurs aux sens marketing, commercial ou publicitaire : il s'agit d'un nombre croissant de parties prenantes et de relais dans la formation d'une décision éclatée, dans des partenariats, processus de gouvernance ou autres jeux à plusieurs de plus en plus répandus et variés (voir encadré).

Exemple élémentaire, à ne pas prendre au pied de la lettre car honnêtement simplifié pour illustrer le propos. Imaginons que l'Union européenne se compose de trois États (A, B et C) et qu'elle travaille à l'élaboration de trois directives (1, 2 et 3). A souhaite l'adoption du projet 1, est opposé au 2 et indifférent au 3 ; B est opposé au 1 et ainsi de suite, dans une belle symétrie (voir encadré).

L'objectif de la Commission est de faire adopter ses projets par le Conseil, composé de A, B et C. Elle va proposer un marché à chaque État : j'obtiens l'adoption de votre

projet si, sur les autres, vous changez votre "contre" en "neutre" et votre "neutre" en "pour". Parmi les multiples projets en discussion, elle sera attentive à sélectionner ceux sur lesquels un tel *package deal* lui semble jouable. Ce qui ne sera pas le cas, par exemple, du projet 3 si les fabricants de lampes de C veillent au grain... c'est-à-dire si leur veille ne se limite pas aux aspects techniques de l'instruction du dossier, mais porte aussi sur les aspects plus politiques d'un *bargaining* qui dépasse largement leur secteur d'activité. Il va de soi que la réalité n'est jamais aussi simple, que les acteurs sont plus nombreux, leurs jeux plus subtils, leurs enjeux plus diversifiés...

Aborder un jeu à plusieurs en ne se référant qu'à son propre dossier revient à aborder une page web sans tenir compte de sa structure composite, de sa place par rapport à un site, de ses liens avec d'autres sites, de ses évolutions en cours, prévues ou potentielles, etc. - sans compter bien d'autres aspects comme la "traçabilité" qui fait que, souvent sans le savoir, du simple fait de sa visite on donne des informations sur soi, sur ses comportements, ses centres d'intérêt, etc. Comme dans tout exercice de communication, où la façon dont on s'exprime ou se tait est souvent révélatrice.

La communication vise à exercer une influence : une plaidoirie vers le tribunal, une publicité vers le choix du consommateur, une remontrance parentale vers les comportements ultérieurs du cher petit, une démarche de lobbying vers une décision ou un courant de pensée... Dans une situation simple - de type "une autorité décide" - notre lobbying intégrera les caractéristiques du décideur, ses motivations, ses processus de décision, pour arriver à ce que nos objectifs

Les trois États et les trois directives sur lesquelles ils travaillent

	A	B	C
1 - pare-chocs	pour	contre	neutre
2 - bière	contre	neutre	pour
3 - lampes	neutre	pour	contre

soient pris en compte le plus largement possible. Mais de telles situations simples sont de moins en moins courantes, avec l'évolution du pouvoir, l'éclatement de la décision, le rôle croissant de l'information. C'est pourquoi la communication institutionnelle et stratégique devient à la fois incontournable et beaucoup plus complexe, appelée à se composer et se recomposer sans cesse. Il serait aussi dangereux de ne pas tenir compte de cette mutation que d'aborder la biologie avec les références de la mécanique.

 **Pour se faire entendre, il faut coopérer**

Comme la page web qui combine plusieurs niveaux de complexité, la communication doit combiner différents niveaux d'organisation. Ceux, verticaux, des échelons territoriaux aux compétences imbriquées : local, national, européen, mondial... Ceux, horizontaux, des relations avec des voisins qu'on aurait tort de considérer comme étrangers simplement parce que leurs centres d'intérêt semblent éloignés. Et ceux, transverses, de la mise en cohérence du tout dans des processus de gouvernance toujours plus élaborés. Le défi est d'autant plus difficile qu'il est largement culturel (voir encadré). Une autre analogie peut prolonger cet exemple (prise en compte impérative du lobbying et de ses évolutions) : cer-



Pour en savoir plus... :

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

tains ont pu sans dégâts manquer le passage de l'ancien franc au nouveau, qui n'était qu'un changement de degré (une simple division par 100). Le passage à l'euro, lui, est un changement de nature : le manquer serait beaucoup plus lourd de conséquences.

La page web n'aurait aucune tenue si chacun des composants - texte, image, base de données... - décidait de vivre sa vie sans se soucier des autres. De même, nous sommes condamnés à coopérer, à bien des niveaux, en interne comme en externe, pour déployer une intelligence collective qui se décline en diverses modalités au sein d'institutions, dans des groupes de projets et au sein de réseaux. Ce décloisonnement impose aussi une vision prospective pour relier des éléments trop souvent envisagés séparément, qu'il s'agisse d'horizons de temps, de domaines de connaissance, d'applications pratiques... ou plus fondamentalement encore de paradigmes ou références conceptuelles. Pour passer du paradigme "mécanique" de la linéarité à celui, "biologique", du système complexe. Ou de ceux, manichéens, du "avec ou contre" et du "tout ou rien" (lui ou moi...) à un dépassement qui suppose une destruction créatrice (ni lui, ni moi, mais autre chose qui intègre et dépasse les deux...). Ainsi, notre exemple du *package deal* s'est borné à une logique du "pour ou contre". En réalité, chacun adoptera des positions beaucoup plus nuancées. Mais à ce stade - ce sera pour une prochaine fois ! - on n'ira pas jusqu'au yin-yang, qui voudrait qu'on puisse envisager d'être à la fois pour et contre...

Jean-Pierre Quentin ●

