

La communication stratégique et ses bouillons de culture

Jean-Pierre Quentin



Un professeur de journalisme – Neil Henry, ancien correspondant du Washington Post, enseignant à Berkeley – imagine “un avenir dépourvu de journalistes compétents, dans lequel le moteur de recherche Google Actualités ne fournirait pas des informations mais les derniers délires de blogueurs isolés et les informations truquées du gouvernement et de services de communication, habilement déguisées en journalisme par des publicitaires qui ne souhaitent que vendre, vendre, vendre”. Ce scénario ne s’applique pas uniquement à la presse mais à bien d’autres formes de communication. Il contient tous les ingrédients – information, influence, médiations...– qui, selon diverses recettes, se retrouvent dans les bouillons de culture où prospère la communication stratégique. Certaines de ces recettes sont en effet assez indigestes. Mais ce scénario n’est pas le seul et d’autres recettes ont, au contraire, des vertus thérapeutiques...

Sorte de *lobbying évolué*, la communication stratégique est parfois accusée de turpitudes, manipulations ou autres pratiques contestables, qui ne sont pas nécessairement les siennes. Faut-il condamner l’instrument quand ce qui est en cause, c’est l’usage qu’on en fait ou le contexte qui favorise cet usage ? Condamnation d’autant plus inopportune que l’instrument est susceptible d’utilisations bénéfiques.

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

Certes, la communication stratégique peut servir des causes ou intérêts susceptibles de vous porter préjudice, de même que la physique permet de fabriquer des armes utilisables contre vous. Symétriquement, l’une et l’autre peuvent vous protéger contre de telles menaces. À condition que vous acceptiez de les (re)connaître, au lieu de vous borner à les maudire en les laissant agir !

Mais le pire n’est pas fatalement certain et il ne faut pas voir uniquement les usages dévoyés. Fondamentalement, la communication stratégique permet d’organiser l’information foisonnante et de réguler les relations multiples qui caractérisent une société complexe. Elle est donc incontournable si l’on veut participer pleinement à des processus de gouvernance et autres formes évoluées de jeux collectifs, tant dans l’activité économique et sociale que dans la vie civique ou associative.



**BOUILLONS : INFORMATION, POUVOIR, RELATIONS...
CULTURES : INFLUENCE, MÉDIATIONS, COMPLEXITÉ...**

L’**information** vient en tête de nos ingrédients, sous forme de *signes* (données reçues, messages émis...) et de *matière grise* (information-organisation, management,

gouvernance...). Elle est devenue à la fois un enjeu et une ressource, une matière première et un produit fini. D'où la tentation qu'ont certains de la manipuler. Ce n'est pas pour rien qu'on parle de *société de l'information* - qui peut facilement se muer en *société de la désinformation*.

Le **pouvoir** est un autre ingrédient majeur et, précisément, l'information est l'un de ses trois grands supports qui, dans notre contexte, l'emporte sur les deux autres (la force et l'argent). Publiques, privées ou aux interfaces, les décisions dépendent de processus toujours plus complexes, impliquant des acteurs plus nombreux, aux profils plus variés, aux jeux plus diversifiés... Ces processus justifient le déploiement des expertises de la communication stratégique.

Les **relations** prolifèrent : entre ces multiples acteurs, entre les organisations et systèmes institutionnels, entre acteurs et systèmes, ou encore avec des sources d'information foisonnantes, le tout passant par des réseaux constamment plus évolués et entrelacés.

Les pratiques qui s'épanouissent sur ce terreau deviennent plus subtiles. Le pouvoir est moins affecté par la puissance (de la force ou de l'argent) que par l'**influence** (de l'information) - au grand dam de ceux qui raisonnent encore en termes de rapports quantitatifs (effectifs, bombes, dollars ou arguments de conviction directe) et minimisent les effets qu'auront une image mal maîtrisée, une motivation affaiblie, une rumeur hostile ou autres données qualitatives d'influence indirecte.

Diversification des acteurs et systèmes, relations moins *immédiates* : les **médiations** se multiplient, soit pour *représenter* des intérêts (ceux de travailleurs, de petits porteurs, de consommateurs...) ou des causes (environnement, commerce équitable...), soit pour *arbitrer* (autorités de régulation, médiateurs institutionnels...), soit pour *payer* (subventions agricoles, tiers payant du système de santé...), soit pour *vendre* (TV et autres biens ou services "gratuits" grâce au détour par la publicité...), etc.

Ces médiations et jeux d'influence accroissent la **complexité** ambiante, donc aussi les applications de la communication stratégique, qui répondent aussi bien à des besoins de clarification (pédagogie, information...) qu'à des tentations de manipulation (démagogie, désinformation...).

Quand le pouvoir relevait surtout de la force, des costauds abusaient de leur puissance ; quand il tenait davantage à l'argent, des cyniques sollicitaient ou versaient des pots de vin. Faut-il s'étonner qu'aujourd'hui, les tricheurs jouent plutôt du trafic d'influence, du détournement de médiations (par exemple en vous leurrant avec une noble cause, simple diversion pour vous escroquer ou obtenir votre voix sur des faux-semblants...) et de l'amalgame, qui est l'antithèse de la complexité maîtrisée ? Ne jetons pas pour autant le bébé avec l'eau du bain !



ENJEUX : IDÉOLOGIE, LEADERSHIP, PROFIT... MANŒUVRES : CONCEPTUELLES, POLITIQUES, MÉDIATIQUES...

L'**idéologie** semble être par nature un terrain de prédilection de notre art, dont certaines expressions extrêmes sont des formes d'asservissement mental, de lavage de cerveau ou autres révolutions culturelles (idéologies de soumission) – ou, à l'opposé, la promotion d'attitudes critiques et de comportements responsables (idéologies d'autonomie).

Les enjeux de **leadership** se manifestent à tous niveaux, du plus petit groupe humain aux relations internationales. Au-delà des formes classiques d'autorité, de négociation ou d'animation, ils peuvent passer par les exercices de communication les plus sophistiqués,

là encore tantôt dans des démarches d'optimisation de jeux collectifs, tantôt dans des manœuvres perverses.

En liaison ou non avec les précédents, bien des enjeux sont liés à la recherche d'un **profit** qui peut être indifféremment financier, commercial, électoral, médiatique ou autre, à des fins exclusivement personnelles ou pour une collectivité.

Ces enjeux s'entrecroisent souvent, comme le suggère la désinformation que pratiquent des régimes totalitaires à la fois pour promouvoir une idéologie, verrouiller le pouvoir et enrichir des oligarques. De même, les manœuvres déployées peuvent s'entrecroiser. Certaines sont **conceptuelles**, notamment pour accréditer des représentations mentales, souvent plus confusément qu'explicitement, qu'il s'agisse des *valeurs* qui sous-tendent un message

1. Principales définitions

La communication stratégique est une démarche organisée destinée à maîtriser les opportunités et contraintes externes par une approche prospective et stratégique de l'information et des relations.

Ces quatre grandes composantes sont complémentaires et indissociables :

- **Le lobbying** tend à exercer ou à parer une influence, directe ou indirecte, destinée à obtenir, infléchir ou s'opposer à une décision (pas nécessairement institutionnelle), une norme, un courant de pensée, une tendance...
- **L'intelligence stratégique** vise la maîtrise globale des flux d'information en vue de l'action. Elle inclut non seulement la veille technologique ou concurrentielle, mais plus largement l'acquisition et le traitement d'information de caractère stratégique, y compris relative aux systèmes et acteurs.
- **La relation partenariale** consiste à inscrire l'expression de ses propres objectifs dans la *culture* ou la *logique* des partenaires, de leurs actions, de nos projets communs... Pour paraphraser Saint-Exupéry, elle dépasse l'habituelle négociation "gagnant-gagnant", où *l'on se regarde l'un l'autre*, car il s'agit de *regarder ensemble dans la même direction*.
- **La stratégie de présence** situe l'ensemble des relations concernées dans une perspective cohérente et ouverte. Elle combine présence *auprès* (relations techniques, commerciales et institutionnelles «classiques») et *au sein* d'une institution ou d'un système (participation aux instances, contribution aux travaux, actions, projets...).

2. Dissociation intention/expression

Dans toute communication, il y a une **intention** (*où veut-on en venir ?*) et une **expression** (*comment y vient-on ?*). Si vous demandez l'heure, votre expression traduit simplement votre intention. Sauf si c'est un amorçage pour faciliter une démarche ultérieure. Car il peut y avoir **dissociation**. Ainsi, quand le banquier ou l'épicier proposent un crédit ou un produit "gratuit", leur expression ne traduit pas une intention philanthropique ; elle est au service d'une intention différente : vendre autre chose (directement) ou fidéliser (étape intermédiaire pour vendre autre chose ultérieurement).

Une dissociation s'exerce soit de façon *offensive* ou *active* - comme cette **manœuvre** d'amorçage qu'exerce le marchand - soit de façon *défensive* ou *réactive* - comme notre **analyse** lucide de cette expression généreuse - voire *préventive* ou *proactive* - en cas d'**anticipation** sur une stratégie.

Souvent, plus une situation est complexe, plus la distance est grande entre l'intention et l'expression, car la variété des paramètres pris en compte impose (ou permet) des **détours**. C'est fréquent en communication stratégique, qui traite généralement des situations complexes. La dissociation aide ceux qui veulent cacher leurs intentions : il est facile pour les illusionnistes de dresser leurs rideaux de fumée. Inversement, elle handicape ceux qui veulent jouer la transparence : il est difficile pour ceux qui veulent réellement communiquer, échanger, partager, de dissiper les rideaux de fumée.

D'autant que ces rideaux ne proviennent pas uniquement de pratiques malveillantes, mais résultent souvent d'une mauvaise maîtrise de la **complexité** - mal perçue, mal analysée, mal abordée - ou simplement de nos propres **confusions** : on mélange tout, par paresse, superficialité, manque de rigueur, de réflexion, de recul...

La noble mission de la communication stratégique est d'aider les amateurs de **transparence** à y remédier. Curieusement, beaucoup semblent moins attirés par ses services que les amateurs de rideaux de fumée. Mais ils sont les premiers à l'accuser de pratiques coupables !

publicitaire (hédonisme, écologie...) ou des *références* qui favorisent les rideaux de fumée du jeu politique (“opposition” droite-gauche, pseudo-conceptions de la liberté ou de l’égalité...).

D’autres sont **politiques**, au sens large du terme qui renvoie aux formes que peuvent prendre les relations entre individus, groupes et/ou institutions. Il va de soi que ces manœuvres sont plus délicates dans une organisation interprofessionnelle que dans une structure homogène, dans un réseau interculturel que dans un commando très hiérarchisé, dans l’univers complexe de Bruxelles, capitale mondiale du lobbying, que dans celui d’un petit conseil municipal.

Sans détailler ici toutes les autres formes ou voies que peuvent prendre nos manœuvres, ajoutons simplement les approches **médiatiques**, dont la seule mention suggère une infinité de possibilités.



MENACES : MANIPULATION, INERTIE, SOUMISSION...
OPPORTUNITÉS : DÉCODAGE, INDISCIPLINE, ENGAGEMENT...

Enfin, *à quoi ça sert tout ça ?* La communication stratégique mérite probablement mieux que la suspicion. De fait, elle comporte des menaces, ou plus précisément elle peut amplifier des menaces existantes – mais elle peut aussi les contrecarrer, selon l’usage que nous en faisons. Et à ce titre, on est en pleine contradiction, notamment quand on oublie que si la menace la plus évidente est la **manipulation**, le meilleur moyen de la combattre est d’en connaître les ressorts, et non de faire l’autruche.

Ce qui introduit une deuxième menace, l’**inertie**. Car les cris d’émoi ne mènent à rien, surtout si l’on s’abstient de réagir. De même pour les dénonciations plus explicites des pratiques malhonnêtes de médias, politiciens ou autres affairistes : à quoi bon, si l’on se contente de clamer que *c’est pas bien, ça !* D’où la troisième menace, encore plus profonde : la **soumission**, non seulement aux manipulateurs, mais à un système dont on perd progressivement le contrôle - ce qui ouvre insidieusement la voie vers de nouvelles formes d’anarchie et de barbarie.

Symétriquement, la communication stratégique offre de remarquables opportunités, pour peu qu’on daigne s’y intéresser. Elle permet non seulement le **décodage** des manœuvres évoquées ci-dessus, mais plus largement celui de bien des situations complexes de notre *société de l’information et des relations* - insistons à nouveau sur ce dernier terme car, plus encore que l’information, c’est une caractéristique *essentielle* de la société postindustrielle, où les systèmes complexes et réseaux foisonnants créent constamment de nouvelles connexions.

Ces opportunités se combinent avec un autre trait de la communication stratégique : c’est une **indiscipline**. D’abord parce qu’elle nous aide à nous *indiscipliner* face à la menace de soumission, comme le font d’autres indisciplines de ce type, par exemple la zététique. Mais aussi parce que, à l’instar et en complément de la prospective, reine des indisciplines, elle contribue à décroiser les *disciplines*, qui peuvent nous enfermer dans la spécialisation de clapiers stériles si elles oublient

que la vraie vie est dans les relations *transverses* entre leurs diverses expertises.

Enfin, l’opportunité centrale est celle d’un **engagement**, d’une participation effective à l’orientation et au pilotage de notre société en mutation. Car il n’y a pas de fatalité à ce qu’on renforce l’évolution vers la *société de la désinformation* ; on peut choisir l’option *gouvernance responsable* !

Centres de compétences :

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

À lire également :

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

- * www.algoric.com/ti/136.htm