



DE L'INTENTION À L'EXPRESSION

L'iceberg de la communication stratégique

Ce dont on parle n'est pas toujours ce dont il s'agit. Particulièrement quand le sujet est complexe, car on mélange facilement des choses distinctes. Ou quand les interlocuteurs sont dans des logiques différentes, or plus la société est différenciée, plus les situations d'interculturalité se développent et se diversifient. Ou quand le locuteur fait un usage modéré de l'écoute et de l'empathie, car quand "je me comprends", je suis souvent le seul. Ou quand une dose de mauvaise foi et de manipulation débouche sur des amalgames coupables, or l'essor de la société de l'information stimule les pratiques de désinformation et en décuple les enjeux. En théorie la parade est simple : dissocier la face visible de l'iceberg (ce qu'on dit, ou "l'expression") de sa face cachée (ce qu'on vise, ou "l'intention"). En pratique, il suffirait de cultiver le réflexe, mais on le néglige un peu. Il est pourtant d'utilité quotidienne, tant pour être mieux compris que pour décoder ce qu'on entend -décodage nécessaire quand le propos n'est pas clair... ou quand il cache autre chose.

« **M**ais où veut-il en venir ? » Quand Pignon prend la parole en réunion, on ne peut s'empêcher de se poser la question. Probablement parce que lui-même, avant de s'exprimer, a oublié de "tourner sept fois sa langue" : il ne s'est pas assez interrogé sur son intention. C'est probablement la plus élémentaire et la plus visible des déclinaisons de la difficile relation entre intention et expression : si la première est peu ou mal explicitée, la seconde sera confuse ou mal maîtrisée. Sans recherche d'exhaustivité, survolons rapidement quelques autres déclinaisons, au moins aussi fréquentes mais souvent moins évidentes.

📍 **Emetteur, message, vecteur, cible**

Qu'il s'agisse de promotion commerciale, de médiatraining, de publi-

cité, de formation, de négociation sociale ou de plaidoirie, entre autres, on pense invariablement aux quatre mots-clés qui rythment l'apprentissage de la communication : un émetteur adresse un message à une cible par l'intermédiaire d'un vecteur. Rappelons qu'il ne s'agit là que d'une partie du champ de la communication (voir encadré) et que, même envisagée ainsi, la communication est toujours un exercice difficile, comme en témoigne l'écart entre ce que je pense, ce que j'ai dit, ce que vous vouliez entendre, ce que vous avez compris... (voir *TI* N° 112).

À ce titre, le problème le plus banal - et ravageur ! - tient en trois mots : "je me comprends". Vous croyez y échapper ? Faites le test. Commençons par une situation simple, limitée à deux parties prenantes. Par exemple un déjeuner avec un jour-

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



Communication, le mot à tout faire

Contrairement aux *a priori* de communicants à sens unique, "communiquer" ne se réduit pas à "transmettre" (un message publicitaire, un ordre, un enseignement magistral...) - la transmission étant elle-même susceptible d'interprétations multiples, de "propagande" à "témoignage", ce dernier pouvant s'adresser aux contemporains ou aux générations futures... Du latin *munus* - qui a aussi donné commune, communion, communiste, rémunérer, munificence ou immunité ! - il prend au XIV^e s. le sens de "mettre en commun", puis "être en relation". En résumé, **communiquer c'est relier**, dans l'espace ou dans le temps - mais pas uniquement au sens où la courroie de transmission relie l'amont qui impulse à l'aval qui exécute : car ce n'est pas simplement informer vers, c'est aussi échanger avec.

La communication transforme : le message perçu est toujours différent du message émis. On peut déplorer les altérations subies par le catéchisme ou se réjouir de la valeur ajoutée résultant des distorsions. On peut aussi distinguer ceux qui adhèrent au discours ("*matchers*") et ceux qui s'en démarquent ("*mismatchers*"). Aspect pratique : dans un groupe, les premiers avancent plus vite vers un objectif commun ("*Sir, Yes Sir !*" : idéal pour une opération commando) alors que les empêcheurs de tourner en rond favorisent la créativité ; on adaptera le dosage aux besoins de la cause !

Les nuances pourraient être développées à l'infini : convaincre ou séduire, informer ou influencer... Pour savoir de quoi l'on parle, le plus simple est de **qualifier l'intention, ou le résultat attendu** de ce qu'on appelle communication, par exemple : de l'audience ? de l'efficacité ? du partage ? de la création ? du bien-être ? du chiffre d'affaires ? des voix ? de la considération ?

naliste en vue de promouvoir votre nouveau produit. Puisque vous êtes "pro", vous allez préparer un bel argumentaire sur ses vertus, statistiques à l'appui, avec comparaisons pour "donner envie", exemples pratiques pour "faire toucher", etc. Vous vous arrêtez là ? Alors, vous êtes atteint de "j'mecomprendite" ! Un remède simple et très efficace (98 % des lecteurs diront y souscrire, dont 41 % affirmeront qu'ils le font déjà - et en fait 3 % le mettront en pratique) : mettez-vous à la place du journaliste et rédigez l'article, non seulement tel que vous le souhaitez, mais tel qu'il peut le rédiger, compte tenu de ses multiples contraintes : ligne éditoriale à respecter, lignage restreint, rédacteur en chef caractériel... Vous serez probablement amené à "dégraisser" votre message, éventuellement

à le compléter, certainement à en revoir la structure ou la hiérarchisation. En d'autres termes, votre expression (argumentaire, etc.) était bien travaillée... mais elle se référait à une intention qui n'était que "convaincre le journaliste" et non "obtenir le meilleur article possible"...

Vous pourrez ensuite faire le même exercice dans une situation plus complexe, par exemple une réunion, dont vous imaginerez "le compte rendu idéal" - exercice salutaire qui, au-delà de l'énoncé de vos propres arguments, contraint à prendre en compte les divers points de vue en présence, anticiper, élaborer des scénarios, donc des positions de repli initialement non envisagées, etc. Ainsi, alors que le travail sur l'expression tend souvent à vous éloigner de l'intention (quand, à force de se demander comment dire les choses, on perd de vue ce qu'on vise), il faut au contraire le mettre à profit pour préciser l'objectif, d'autant que, là comme ailleurs, la forme et le fond interagissent (voir *TIN*° 90).

Selon Epictète, "Dieu a donné à l'homme deux oreilles et une bouche pour qu'il entende deux fois plus qu'il ne parle". L'écoute est une marque du respect élémentaire dû à l'interlocuteur et à ses arguments ; dans une démarche de communication stratégique (voir *TIN*° 99), c'est aussi un moyen de servir l'intention : il faut "écouter pour convaincre". Par ailleurs, le silence peut avoir d'autres avantages, y compris parfois celui d'une expression plus forte que de longs développements (voir encadré). Mais ne perdons pas de vue que ce qui va sans dire va souvent mieux avec une expression réfléchie.

☞ Un train peut en cacher un autre

L'écoute aussi doit être réfléchie. Une stratégie d'entreprise ou une politique publique doit se nourrir de





Churchill, silence et autorité

L'autorité que donne une intention clairement assumée peut justifier la plus simple expression, comme en témoigne cet épisode rapporté par Françoise Giroud.

Quand Chamberlain a compris qu'il n'était pas le Premier Ministre capable d'être le chef de l'Angleterre en guerre, il a choisi lui-même son successeur, comme c'était alors la tradition au sein du parti conservateur anglais. Et il a désigné Lord Halifax.

Pour donner le maximum d'atouts au gouvernement, il a souhaité que Churchill fasse partie du cabinet. Il l'a convoqué et lui a dit : "Halifax est le meilleur, mais nous avons besoin de vous. Acceptez-vous d'être le numéro deux ?"

Churchill, par patriotisme, par devoir, par cette authentique grandeur qu'est l'abnégation devant l'intérêt supérieur a dit oui. Quelques heures après, un homme qui avait un peu de génie, Lord Beaverbrook, le tycoon de la presse anglaise, demande à Churchill de le recevoir d'urgence et lui dit : "Il paraît que vous avez accepté qu'Halifax soit Premier Ministre ? Ce n'est pas possible !" Churchill répond qu'il s'agit là d'une affaire d'Etat et qu'il n'en discutera pas avec lui. Beaverbrook insiste. Churchill remarque qu'il ne pouvait pas faire autrement.

Beaverbrook dit : "C'est un crime contre la Nation. Il n'y a que vous qui puissiez mobiliser la Grande-Bretagne", il insiste, il discute ; Churchill est au fond convaincu de ce que dit Beaverbrook, mais objecte : "J'ai donné ma parole, je ne la reprendrai pas". Alors Beaverbrook dit : "Je vous demande une seule chose. Quand vous serez convoqué par Chamberlain avec Halifax et qu'il vous demandera de confirmer votre acceptation, restez silencieux trois minutes. Trois vraies minutes. Cent quatre-vingt secondes. Avant de dire oui. Au nom de l'Angleterre, je vous le demande !"

Churchill trouve cela saugrenu et ne voit pas comment ça pourrait changer la situation, mais il a de l'amitié et de l'estime pour Beaverbrook. Il promet. Le lendemain, Churchill et Halifax sont dans le bureau de Chamberlain, à Downing Street. Et Chamberlain dit : "Voulez-vous, je vous prie, confirmer à Lord Halifax que vous acceptez d'entrer dans son cabinet ?..." Et Churchill se tait. Une minute. Il se tait. Une minute et demie, il se tait. Avant que les trois minutes se soient écoulées, Lord Halifax disait : "Je crois que c'est Winston Churchill qui doit être Premier Ministre". Le moins que l'on puisse dire c'est que ces trois minutes ont joué un rôle majeur dans l'histoire de la Deuxième Guerre. ■

toutes les expressions qui peuvent l'éclairer ou la légitimer, mais elle doit aussi reposer sur une intention. Imagine-t-on un conseil d'administration qui changerait de cap à chacune de ses réunions, en fonction de ce qu'ont dit ceux qui ont parlé plus fort ou en dernier ? La sondocratie s'oppose à la démocratie puisqu'elle remplace le projet construit, cohérent, durable (et que sanctionne l'électeur souverain) par une succession déstructurée d'impulsions à courte vue (et dictées par des sondages, médias sans légitimité). Au pire, on renonce à affronter la réalité pour se caler sur le discours dominant - c'est ainsi que depuis 25 ans les expressions de corporatisme, conservatisme et autres archaïsmes empêchent la France d'aborder de façon lucide et responsable une mutation séculaire, la contraignant à en subir les désordres au lieu d'en saisir les opportunités.

"Le poisson rampe avec ses ailes, alors naturellement un tournevis européen est le vassal de l'impérialisme yankee pour imposer un libéralisme sauvage, comme le prouve de façon imparable la couleur de l'air, dont l'encre est à peine sèche..." Affirmation farfelue ? Elle a exactement le même contenu sémantique et la même rigueur logique que des propos de campagne amplement répercutés par certains médias. Laissons aux spécialistes le soin de les disséquer pour y trouver une panoplie de "briques" de désinformation : affirmation péremptoire, amalgame, glissement... Telles des fleurs vénéneuses qui seraient assemblées en un bouquet perfidement composé dans une harmonie qui détourne l'attention du danger, le tout est présenté avec tant d'aplomb par des "personnalités" dignes de confiance (puisque "vues à la



Stratégie d'Alynski

En 1970, Saul Alynski, agitateur hippie et figure majeure du mouvement étudiant américain, publia un manuel énonçant dix règles pratiques pour mener à bien une révolution. Leur usage est beaucoup plus fréquent qu'il y paraît et ne se limite pas aux révolutions. L'intention de l'auteur, en publiant ici ces préceptes qui servent la mauvaise foi, n'est pas d'inciter à les mettre en pratique, mais de permettre aux "cibles niaises" de les repérer et de s'en prémunir... Synthèse d'après Bernard Werber :

1. Le pouvoir n'est pas ce que vous possédez mais ce que votre adversaire s' imagine que vous possédez.
2. Sortez du champ d'expérience de votre adversaire. Inventez de nouveaux terrains de lutte dont il ignore encore le mode de conduite.
3. Combattez l'ennemi avec ses propres armes. Utilisez pour l'attaquer les éléments de son propre code de références.
4. Lors d'une confrontation verbale, l'humour constitue l'arme la plus efficace. Si on parvient à ridiculiser l'adversaire ou, mieux, à contraindre l'adversaire à se ridiculiser lui-même, il lui devient très difficile de remonter au créneau.

5. Une tactique ne doit jamais devenir une routine, surtout lorsqu'elle fonctionne. Répétez-la à plusieurs reprises pour en mesurer la force et les limites, puis changez-en. Quitte à adopter une tactique exactement contraire.
6. Maintenez l'adversaire sur la défensive. Il ne doit jamais pouvoir se dire : "Bon, je dispose d'un répit, profitons-en pour nous réorganiser." On doit utiliser tous les éléments extérieurs possibles pour maintenir la pression.
7. Ne jamais bluffer si on n'a pas les moyens de passer aux actes. Sinon, on perd toute crédibilité.
8. Les handicaps apparents peuvent se transformer en les meilleurs des atouts. Il faut revendiquer chacune de ses spécificités comme une force et non comme une faiblesse.
9. Focaliser la cible et ne pas en changer durant la bataille. Il faut que cette cible soit la plus petite, la plus précise et la plus représentative possible.
10. Si on obtient la victoire, il faut être capable de l'assumer et d'occuper le terrain. Si on n'a rien à proposer de nouveau, il ne sert à rien de tenter de renverser le pouvoir en place. ■

télé" !), répercuté avec une telle absence de sens critique, répété avec une telle insistance, que l'aphorisme d'Hérodote est chaque jour confirmé : "une multitude est sans doute plus facile à leurrer qu'un seul homme" (voir encadré). L'entreprise doit-elle considérer que ces questions ne la concernent ni ne l'affectent ?

Positivons et considérons qu'il n'y a pas de fatalité à ce que la mauvaise monnaie chasse la bonne. Si elles n'étaient ainsi dévoyées (question d'éthique, voir *TI* N° 100) par certaines composantes du microcosme politico-médiatique, voire par certaines entreprises (voir *TI* N° 97), ces pratiques seraient exemplaires de la complexité et de l'ouverture que doivent intégrer les démarches de communication, comme l'ont probablement fait davantage certaines approches marketing. Parmi les tendances qui doivent y inciter : la différenciation des acteurs ("profils" de plus en plus variés...),

la diversification des situations (jeux à plusieurs...) et des relations (prescriptions, partenariats...), l'évolution de la décision (rôle de l'information...), l'ambiguïté de certaines circonstances (ambivalence concurrence-coopération...), l'essor de "logiques" différentes (réseau...), etc. (*TI* N° 96 et 98).

Finalement, la difficulté majeure de l'articulation intention-expression tient probablement à la nécessité d'articuler entre elles des intentions multiples, de transformer leurs apparentes incompatibilités en complémentarités (voir *TI* N° 114). D'où l'importance stratégique de la communication, à qui il revient d'exprimer cette nécessaire cohérence. Cuisine délicate, comme le notait Georges Courteline : "Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement. Ce qu'on mange avec goût se digère aisément".

Jean-Pierre Quentin ●



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

Pour lire l'article en version
hypertexte avec liens et références
complémentaires :
www.algoric.com/ti/115.htm

