

Les pieds ici... la tête là...

Jean-Pierre Quentin

Les changements que connaît notre société depuis un demi-siècle sont si larges et si profonds qu'il n'est pas exagéré de parler d'une mutation globale. Elle affecte aussi bien les bases matérielles de l'activité (la technique, l'économie, l'écologie) que les comportements (individuels, collectifs) et l'organisation sociale (structures institutionnelles, réseaux ou autres systèmes sociaux). Comme toute mutation, c'est un changement d'état. Et c'est là que le bât blesse : on aborde souvent le nouvel état en conservant les références de l'état antérieur - ce qui ne favorise pas la compréhension de ce qui se passe. Ou alors, même quand on a compris et analysé le changement, on continue comme si de rien n'était, dans une sorte d'automatisme réflexe - ce qui ne favorise pas l'efficacité de l'action. Parmi beaucoup d'autres, le domaine de la communication illustre bien ces décalages : les pieds sont déjà dans l'ère de la communication globale, mais la tête l'aborde avec les anciennes références, sans réaliser que la parade mass-médiatique, ça ne marche plus !

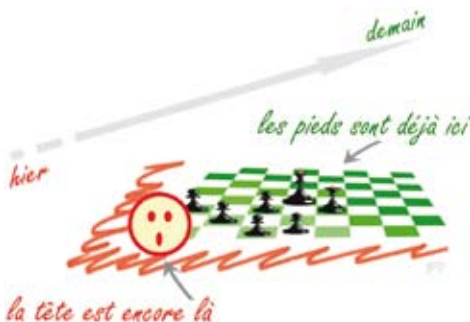
Ces références, dont les changements engendrent des décalages perturbateurs, sont aussi bien des *repères* que des *processus* ou, plus fondamentalement, des *paradigmes* (TI n° 142). Les repères, c'est "ce qui se passe", ce qu'on peut voir : des faits, des données, des images... Les processus, c'est "comment ça se passe", indifféremment en termes physiques, économiques, sociaux, institutionnels... Les paradigmes, ou schémas conceptuels sous-jacents, c'est le cadre de pensée, la façon dont on se représente les choses, implicitement, voire inconsciemment.

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

LES DAMES SE CHANGENT EN ÉCHECS

Une image peut suggérer l'importance et la portée des décalages : tout se passe comme si nous étions engagés dans une partie de jeu de dames qui se transforme à notre insu en partie d'échecs. Les dix lignes et colonnes du damier sont ramenées aux huit de l'échiquier mais, absorbés par le jeu, de plus en plus difficile et incompréhensible, nous ne remarquons pas ce changement de nos repères. Plus profondément, les pièces se diversifient, leurs

mouvements se complexifient, les règles du jeu changent, mais nous nous obstinons à nous référer aux processus que nous connaissions, même s'ils n'ont plus cours. Plus fondamentalement encore, nous restons dans la logique simple du jeu de dames, dans son paradigme mécanique et linéaire, alors que si nous acceptions d'entrer dans l'esprit du jeu d'échecs, dans son paradigme complexe et systémique, nous ferions d'autres analyses, nous construirions d'autres stratégies, nous prendrions d'autres décisions. Et nous les prendrions autrement, à partir de données différentes, de repères plus pertinents ; selon des processus mieux adaptés,



donc plus efficaces, etc. Autrement dit, nous serions “en prise sur le réel” au lieu de «jouer à côté du jeu». Tout serait plus clair, plus simple, nous pourrions reprendre la main, cesser de cultiver la morosité, retrouver confiance en l’avenir...

Dire que le nouveau paradigme est plus complexe que le précédent ne signifie pas que son mode d’emploi soit plus difficile, au contraire ; il n’est que différent, mais nous sommes routiniers (*TI n° 114, 124*). Ce qui nous gêne dans cette transition, c’est **moins la difficulté de la nouvelle situation que l’apprentissage** qu’il faut en faire ; et c’est surtout l’obligation d’**affronter simultanément de nombreux décalages**, qui résultent de l’écart entre les réalités du jeu qui se joue et les illusions auxquelles on se réfère (*TI n° 102, 111, 112*). En d’autres termes, nous croyons être dans une situation incompréhensible qui nous dépasse - incitant certains à s’en remettre à la fatalité ou à un gourou, hyperchef ou *Big Brother*, ce qui ne fait qu’aggraver les choses - alors que nous avons simplement à régler un problème de cohérence entre l’action et sa représentation. En résumé : alors que les pieds ont beaucoup avancé, la tête reste en arrière. Comment y remédier ?

LA DÉCLARATION D’AMOUR DU TECHNOCRATE

Le plus difficile n’est pas de gérer une situation complexe, mais d’accepter de changer de perspective, condition pour voir que cette nouvelle complexité est tout à fait accessible et qu’elle est riche de formidables potentiels. Nous y sommes particulièrement mal préparés, car nos façons d’observer, d’analyser et de décider ont été largement «formatées» aux normes de l’ère industrielle (quantification, spécialisation, standardisation...), souvent aux antipodes des besoins et caractéristiques de la société postindustrielle. Circonstance aggravante, particulièrement en France, cette vision technicienne s’épanouit sur un terreau culturel resté très monarchique, lui aussi incompatible avec notre époque (*TI n° 126*). Voilà pour la scène d’exposition : les pieds dans un monde en réseau, ouvert, dynamique, la tête dans un univers monarcho-technocratique. La partie d’échecs doit se jouer entre acteurs mobiles, autonomes, interdépendants, responsables, entreprenants... Qu’advient-il de ceux qui croient jouer aux dames entre pions figés, asservis, peureux... ?

Pour donner de la chair au propos, sans chercher l’exhaustivité ni même la rigueur scientifique, le tableau en encadré veut inciter à la réflexion. La question n’est pas tant celle de la valeur de telle ou telle segmentation ou qualification, mais 1) admettez-vous qu’il y a évolution ? 2) Comment l’analysez-vous, quitte à tout changer dans le tableau ? 3) La lecture horizontale montre le mouvement, la lecture verticale la cohérence : dans quelle colonne êtes-vous à titre principal ? Quelles sont les grosses incohérences ? 4) Un problème bien posé est déjà à moitié résolu... À ces questions de fond s’ajoutent celles des modalités relationnelles (*TI n° 101*). Quand Monsieur fait sa cour à Madame, il peut essayer de la séduire (la mettre en confiance, la surprendre, enrichir ses rêves, ouvrir des horizons...), ou de la convaincre (dossier complet : taille, poids, quotient intellectuel, fortune, belle voiture, piscine à 27°, etc.). L’une de ces démarches est celle de l’homme d’État soucieux de vous mobiliser sur un Projet (notions ringardes ?), l’autre celle de l’homme politique qui veut démontrer qu’il saura prendre des mesures. Le choix est ouvert. Question subsidiaire : un autiste peut-il trouver les mots qui vous “parlent” ?

AUTISME ET PLAN D COMME DIALOGUE ET DÉBAT DÉMOCRATIQUE (SIC)

L'autisme, la plus grave des psychoses infantiles, est caractérisé par une totale perte d'intérêt pour la réalité et une absence de réactions appropriées aux situations auxquelles on est confronté. Il atteint gravement les fonctions du moi (comme le langage), la capacité d'adaptation, l'aptitude à

la communication intersubjective, le potentiel affectif... (dictionnaire).

Sic : se met entre parenthèses à la suite d'un passage ou d'un mot pour indiquer qu'il a été cité textuellement, quelles que soient les erreurs ou les bizarreries qu'il contient (dictionnaire).

Pour toute décision, ces questions sont liées à de lourds enjeux - pertinence, légitimité, efficacité... Prenons l'exemple, non isolé mais criant, de la construction européenne. En 1950, les Pères fondateurs de l'Union ont vu l'échiquier, décidé de jouer aux échecs, dessiné le jeu, formalisé ses règles, identifié les profils de diverses pièces, défini la façon dont elles pouvaient contribuer à l'action, etc. (TI n° 144). Une génération plus tard, leurs fils étaient revenus au jeu de dames. C'était plus facile, au moins pour eux. Quant aux pions, on ne leur a pas dit qu'ils étaient devenus tours ou cavaliers, donc ils ont continué à se comporter en pions sur un damier. Encore une génération plus tard, épuisé, excédé, "le pion se rebiffe". La ratification du Traité de Maastricht est le premier signe visible : on n'a rien contre, car on est globalement favorable à l'Europe, mais on voudrait comprendre et pas signer un chèque en blanc. Il ne s'agit pas de dire non, mais d'exprimer un choix sincère et non dicté. D'autant que ceux-là mêmes qui prônent "l'avancée européenne" sont ceux qui, depuis des lustres, nous désignent cette Europe comme bouc émissaire de tous nos maux.

Autrement dit, acte I : les pions ressentent confusément les changements (du jeu, des finalités, d'eux-mêmes, de leur rôle...) et comprennent mal qu'on continue comme avant. Le "dormez, je veille !" n'est plus crédible. Mais, restant dans le paradigme du pion, ils votent bien - sauf exceptions mineures, qui ont dû revoter, n'ayant pas compris qu'on leur demandait de dire oui. Acte II : ouf, on a eu chaud, mais c'est passé ! La prochaine fois, on reviendra plus nettement aux pratiques monarcho-technocratiques pures, dont le Traité de Nice est l'accomplissement suprême : on reste entre Grands de ce Monde. Au passage : depuis, tout le monde s'accorde à considérer que c'est de loin le plus mauvais de tous les traités - et là, on n'a même pas l'excuse d'avoir été dérangés par les enfants, puisqu'on les avait laissés dehors... Acte III : pour la Constitution, quelques États admettent qu'il y aurait un vrai problème de légitimité si on restait entre grands. Notons qu'aujourd'hui encore, certains restent convaincus que le référendum était un choix stupide. N'épilignons pas sur la courte-vue, l'indigence du raisonnement, l'arrogance, le degré d'enracinement du sentiment démocratique, l'incurie ou l'inconséquence devant l'inévitable effet boomerang : **à force de tendre un ressort, il arrive un moment où on ne le maîtrise plus...** Le double *non* (France et Pays-Bas) de 2005 a surpris ceux qui y croyaient encore, c'est normal. Telle est la fonction première des épreuves : nous interpeller, pour nous inciter à reprendre la question autrement. Mais point d'*autrement* dans les actes suivants, rien que des bégaiements. Avec pour temps forts le Plan D de la Commission, les rafistolages du Traité de Lisbonne ou le rattrapage du non irlandais de 2008. Inutile d'y revenir (TI n° 130, 138, 139, 144), si ce n'est pour alerter sur le renforcement de l'autisme et les nouvelles tensions sur le ressort, ce qui devient extrêmement préoccupant.



ENTRE DÉMOCRATIE REPRÉSENTATIVE DÉVITALISÉE ET DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE DÉMÉDIATISÉE

Il y a quelques années, des dirigeants d'entreprise, ne comprenant pas que des mouvements sociaux exprimaient une attente de considération, s'étonnaient que leurs réponses en forme d'augmentations salariales aggravent le problème au lieu de le résoudre. C'était aussi une forme d'autisme, mineure en regard de celle qui nous préoccupe maintenant, qui pose un vrai problème d'intelligence collective. L'intelligence n'est pas simplement cette "capacité de traitement" que mesure le QI ; c'est aussi le discernement et l'aptitude relationnelle. Dans le cas de l'intelligence collective, il faut ajouter la capacité à se doter de mécanismes institutionnels et coopératifs appropriés. L'actuelle faillite de la décision technocratique porte sur tous ces composants : la capacité de **traitement des problèmes** immédiats (on joue aux dames...) ; le

discernement, ou **vision prospective** (qui a vu un homme d'État et un Projet ailleurs que dans un livre d'histoire ?) ; **l'intelligence institutionnelle** (l'obsédante référence monarchique, voire féodale, est affligeante dans un monde en réseau) ; **l'intelligence relationnelle** (autisme).

Il est admis que la démocratie représentative traditionnelle est devenue insuffisante dans une société complexe, qui requiert des médiations plus subtiles, du fait de la diversification des acteurs de la société civile organisée et de leurs rôles (*TI n° 127*). A l'opposé, on voit fleurir utopies et démagogies sur une démocratie participative tendant à répondre à ce besoin de sophistication des médiations en les supprimant - comme on supprimerait un organe douloureux (mais utile !) pour supprimer sa douleur. La première, dévitalisée, essaie de jouer les prolongations en cachant ses failles derrière un barnum mass-médiatique aussi excessif qu'inopérant ; la seconde cherche des courts-circuits sur une cyber-agera soulevant de graves questions de légitimité ou de représentativité.

Entre les deux, il reste un vaste champ pour l'innovation institutionnelle et relationnelle. Un champ où la communication (stratégique) n'est pas simplement celle des "fils de pub" ni celle du web 2.0...

Médias & Société : 4 modèles

	Tradition orale	Publication imprimée	Parade mass-médiatique	Communication globale
Date de naissance	Néolithique	Renaissance	Société industrielle	Société postindustrielle
Média de référence	parole, manuscrit	imprimerie	audio-visuel (image fixe/son/ image animée)	multimédia
Pour échanger et	transmettre	diffuser	reproduire	co-crée ?
Rapport de base	one to one	many to one	one to many	many to many
Originalité	continuité	diversité	superficialité	interactivité
Communication =	catéchisme	commerce	show business	agera virtuelle
Mon univers	ma famille	mes relations	mes idoles	mes partenaires
Figure du temps	circulaire	linéaire	ponctuel	foisonnant
Repère	archéocentré	futurocentré	egocentré	écocentré
Relation aux biens	accumulation	échange matériel	consommation	échange immatériel
Référence culturelle	le territoire	l'horizon	l'image	le projet
Le temple	l'église	le marché (devenu hyper)	le Stade de France	les réseaux
Centre de gravité subjectif	l'esprit (âme)	le cerveau	le corps	la conscience ??
Encadrement de l'esprit	le dogme (religieux et laïque)	la connaissance	l'information	les «grandes causes» ?
Le guide spirituel	le prêtre	le savant (devenu chercheur)	l'expert médiatique	l'ONG
Le leader	le tsar	le héros	la star	l'animateur ? le manipulateur ?
L'individu	sujet	client	consommateur	citoyen glocal
Le lien social	le gouvernement	les affaires	le show business	la gouvernance
Communication gouvernementale	propagande et censure		l'État spectacle	communication pédagogique et interactive ?
Communication entreprise (hors pub.)	relations publiques		communication institutionnelle	
Lobbying	voies traditionnelles		comm. d'influence	communication stratégique

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/147-1.htm