

MAITRISE DES PROCESSUS

Combattre le syndrome du dîner de cons

Grâce au théâtre ou au cinéma, tout le monde connaît le principe du dîner de cons - et chacun s'estime non concerné... mais fait tout pour le pratiquer aussi souvent que possible, dans les différents rôles, bien sûr sans s'en apercevoir, donc sans en tirer de conclusions pour y remédier. Pourtant c'est facile, il suffit de le vouloir et d'accepter quelques remises en question.



appel de l'idée générale : le convive croit qu'on joue un certain jeu (banal dîner en ville) alors que ses compagnons en jouent un autre (concours du con le plus éclatant) ; le "piquant", c'est qu'il ne s'en rend pas compte ; mais la morale de l'histoire est que "c'est celui qui le dit qui y est". En fait, on le vit quotidiennement, notamment quand ce dont on parle n'est pas ce dont il s'agit, quand on joue ensemble mais à des jeux différents, quand on envisage aujourd'hui avec les références d'hier... Définition du syndrome : c'est **un processus ou une situation dont bien des aspects nous échappent mais qu'on aborde avec l'aveuglement ou la suffisance de celui qui croit en avoir le contrôle**. Trois de ses composantes élémentaires peuvent en donner un aperçu.

Inutile d'insister sur la première, bien connue - ce qui ne l'empêche pas de perdurer. C'est la dimension "communication", **au niveau de ce qu'on se dit**, ainsi résumée par B. Werber : "Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous avez envie d'entendre, ce que vous croyez entendre, ce que vous entendez, ce que vous avez envie de comprendre,

ce que vous comprenez, il y a dix possibilités qu'on ait des difficultés à communiquer. Mais essayons quand même". Chacun suit son idée ; si l'un au moins écoutait, il percevrait la distorsion et pourrait rétablir le contact. Comme ce n'est pas le cas, j'empêche ce qu'il dit, ou plutôt ce qu'inconsciemment je veux croire qu'il dit - et symétriquement. Cela empêche parfois de se fâcher... et souvent d'éclairer, s'il est vrai que de la discussion jaillit la lumière. De même, le dîner de cons ne se limite pas à l'invité, qui croit qu'on s'intéresse à ce qu'il dit alors que son propos est "filtré" et converti en sujet de moquerie, bien sûr à son insu ; il y a aussi le contrepoint, qui nous intéresse ici : les hôtes sont tellement enfermés dans leurs certitudes et leur arrogance qu'ils n'entendent que ce qu'ils veulent ridiculiser, passant à côté de bien des choses qui sont exprimées et qui les intéresseraient s'ils étaient capables d'écouter.

📌 **S'ouvrir pour ne pas passer à côté**

La deuxième composante, la dimension "interculturalité", d'autant plus forte que la société est plus

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



De la calèche au GPS : l'acteur et de plus en plus de systèmes

Avec la société industrielle, on est passé de la voiture attelée à l'auto **mécanique**, avec chevaux-vapeur, engrenages et autres quincailleries. La société postindustrielle nous a livré la voiture **électronique**, avec asservissements, régulations et autres applications internes de microprocesseurs, auxiliaires vidéo, matériaux techno... On va maintenant vers un véhicule **systemique**, toujours autonome mais plus en interdépendance avec l'organisation sociale, où pour communiquer (télépéages, GPS) puis pour fonctionner (vitesse ou distance, voire direction, imposées par "la route"), certains services, asservissements ou régulations électroniques sont le fait de systèmes externes qui diminuent l'autonomie du conducteur. Analogie intéressante avec les affaires publiques : "il faut vous en occuper, car de toute façon elles s'occuperont de vous..." (voir *Technologies Internationales* n° 95).

Chacun de ces changements d'époque impose toutes sortes d'adaptations :

- dans la conduite : après avoir troqué les rênes contre le volant, puis assimilé de plus en plus de boutons ou voyants, il faudra s'habituer à l'affichage virtuel sur le pare-brise ou à la disparition du volant ;
- dans l'entretien : l'expert de la réparation mécanique s'est converti au remplacement de composants et aux

réglages électroniques ; le métier évoluera encore avec les grands systèmes. Sans compter d'autres facteurs de changement comme la concurrence-coopération entre constructeurs : quid du "concessionnaire exclusif" pour l'entretien d'une Toyota assemblée par Peugeot, équipée d'un moteur Ford et d'une boîte Fiat ?

- dans la gestion des interfaces : pour les cochers, le code de la route se limitait à quelques usages non écrits ; on l'a progressivement formalisé plus strictement, traduisant un accroissement de la complexité des relations entre usagers ou entre eux et le système ;
- dans la façon d'entrer, souvent inconsciemment, dans ce système : on enclenche un ensemble de dispositifs de contrôle, sécurité, confort, commodités annexes ; on prend des informations (météo, itinéraire, trafic, radars) par radio, téléphone, CB, satellite, capteurs, détecteurs... Elle est loin l'époque où il suffisait presque d'atteler la calèche et de prendre la route !
- plus en amont, dans la façon même dont chacun conçoit sa place (individuelle) dans ce dispositif (collectif) : l'acteur se sent de plus en plus dépendant du système, dont en retour il attend un niveau croissant de fiabilité...

différenciée, se situe **au niveau des comportements, codes ou valeurs de référence respectifs** des intéressés (voir *Technologies Internationales* n° 91). Le "con" du dîner ne conçoit même pas que puisse exister la culture prétentieuse et méprisante de ses hôtes, qui donc lui échappe totalement, de même que ces derniers sont fermés à bon nombre de ses références et valeurs. Exemple simplifié (fictif ?) : le directeur régional d'une grande entreprise courtise quelques élus ; en décembre, croyant bien faire, il leur adresse ses vœux pour le nouvel an -ce qui est en France une faute de savoir-vivre tant que l'année en cours n'est pas terminée. Le crime n'est pas bien grave, du moins dans le référentiel culturel du cadre, mais aura quand même quelques effets car l'homme public, lui, ne peut négliger ces

aspects. Si ce n'était déjà le cas, notre directeur sera désormais vu comme un plouc (or son efficacité suppose considération et crédibilité) ; il met l'élu en porte-à-faux, ce qui est rarement apprécié : répondre serait plouc et ne pas répondre incorrect (il s'en sortira en "souhaitant à son tour de bonnes fêtes" mais n'en pensera pas moins - surtout en cas de récurrence). Notre héros a entre autres pour mission de se faire admettre dans l'univers de son interlocuteur, de gagner sa confiance, de nouer des relations plutôt complices que distantes. Par cette simple maladresse (mais il peut en commettre d'autres !), il l'a indisposé, s'est discrédité... et ne s'est rendu compte de rien, ce qui exclut tout rattrapage. Faux problème, ou "petite cause, grands effets" ? Il est facile de se faire des ennemis sans parvenir à ses fins (voir *Technologies*





Convergence-foisonnement : un processus de métissage très élaboré

Certains métissages restent simples : ici un croisement entre a et b donnera A, là c et d produiront B. On pourrait en rester là. On peut aussi imaginer des croisements à l'infini, en multipliant les rencontres entre sources différentes (convergence) ou en diversifiant leurs applications (foisonnement). En ajoutant des paramètres, comme dans une société post ou hyper moderne, on peut fabriquer de la complexité très élaborée ou de la complication pur sucre. C'est à dire **une complexité maîtrisée** (ses composants sont identifiés, hiérarchisés et organisés dans un ensemble cohérent orienté vers des finalités explicites) ou **une complication débridée** (confusion et anarchie : on mélange tout dans une bouillasse immonde, voir *Technologies Internationales* n° 97). Pour privilégier la première voie, il faut mettre de l'ordre, par exemple en s'inspirant de la façon dont un fleuve fédère ruisseaux et rivières avant de diversifier les bras de son delta...

L'exemple de la musique éclaire bien ce processus. Celui du multimédia, en diversifiant les ingrédients, montre à quel point on peut élargir le champ et illustre la nécessité de comprendre quelques données structurantes pour "rester dans le jeu". Ensuite - mais quelques lignes n'y suffiraient pas - il faut appliquer la démarche à toute situation économique, sociale ou politique...

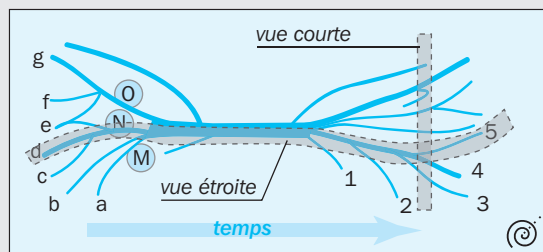
Un regard "topographique" verra dans le jazz une musique d'Amérique du Nord (même s'il vient du blues des esclaves arrivés d'Afrique) ou dans l'afro-cubain une musique d'Amérique centrale (... qui mixe des sources africaines,

hispaniques et autres, dont le menuet français). Un autre regard, partant des flux, représentera la musique dans son arborescence : racines convergentes et branches foisonnantes. Le blues devenu jazz rencontre le country des cow-boys, ils engendrent le rock, avec aussi divers métissages latino, etc. Cette approche catégorielle permet d'accommoder sur le détail des variations ou d'en prendre une vue d'ensemble, d'anticiper des développements significatifs, de construire sur des bases structurées (de même que pour bâtir une maison on ne se contente pas d'empiler en vrac des pierres, des tuyaux, des vitres, des câbles et de la peinture), permettant divers traitements selon l'optique choisie. Ainsi, hors considérations artistiques, on pourrait privilégier une optique marketing et fabriquer une world music par sélection de quelques racines dominantes et lissage du foisonnement - encéphalogramme plat qui produit parfois d'excellentes musiques d'ascenseur. À l'opposé, combinant ses propres apports avec de multiples sources qu'il met en valeur, G. Gershwin réalise une synthèse très achevée qui intègre l'amont et diversifie l'aval...

Incidemment, cette approche dynamique éclairerait plutôt mieux la mondialisation que des références statiques, nationales ou autres, qui manquent de pertinence et distordent le raisonnement. Le schéma suggère ce que peuvent induire des visions réductrices : courte, étroite (figurées ici), mais aussi sélective, locale, biaisée, déformante...

Ce schéma préfigurait le multimédia vingt ans avant son avènement : convergence de diverses techniques électroniques, informatiques, téléphoniques... (a, b, c...) vers, d'abord, la bureautique, la télématique et autres -iques (M, N, O...), puis de celles-ci vers le multimédia, lequel ouvre sur un foisonnement d'applications dont on ne peut prendre la mesure que moyennant l'identification de certains facteurs (comme le rôle du numérique, langage commun) et surtout la compréhension du schéma pris dans sa globalité. Cette vision organisée a favorisé son développement harmonieux.

Le même schéma s'applique à l'évolution du management (voir *Technologies Internationales* n° 49), comme à celle de la société : les décisions à prendre pour les systèmes de retraite ou de santé sont elles aussi identifiées de cette façon depuis plus de vingt ans. La façon dont elles ont été différées montre les limites de la méthode face au syndrome dont il est question ici...



Internationales n° 98), avec des dégâts d'autant plus profonds qu'on ne voit rien.

📄 Décrypter avec les bons codes

La troisième composante du syndrome, elle aussi d'autant plus perturbante qu'elle est moins perçue, est

la dimension "paradigmes" (voir *Technologies Internationales* n° 102). C'est encore un décalage entre ce qu'on croit être et ce qui est, mais cette fois **au niveau du raisonnement, de l'analyse ou de toute référence qui en fait la trame** : connaissance, concept ou méthode. Cette fois on n'a plus besoin des autres : ça marche même quand on dîne tout seul !





Aspect central d'un décalage qui, bien sûr, se décline amplement : depuis quelques décennies, avec la société postindustrielle, les références quantitatives, matérielles, spécialisées d'un monde "mécanique" ont graduellement fait place à celles, qualitatives, dématérialisées, globales d'un monde "systémique" (voir *Technologies Internationales* n° 99). Et quand, ce qui est fréquent, on aborde le second avec les références du premier, on ne comprend ni ne maîtrise rien. Car les ressorts ne sont plus les mêmes. Par exemple, si je cède un bien matériel, je ne l'ai plus ; un bien dématérialisé, par contre, peut être à la fois conservé et cédé - au grand dam des éditeurs phonographiques : pour rentabiliser leur catalogue, il faudra trouver mieux que des solutions reposant sur une conception de la propriété adaptée à une période révolue...

Un des corollaires de ces évolutions est l'implication croissante de l'organisation sociale dans tous les aspects de la vie privée ou professionnelle (voir encadré). Or, pour une large part, on continue à prétendre gérer séparément les acteurs (notamment privés) et les systèmes (notamment publics). Séparément au sens de "chacun chez soi" (comme si l'on pouvait encore attendre que, séparément, les uns fassent de la bonne politique et les autres de la bonne économie), ou au sens de pratiques plus interactives mais restant dans des schémas anciens où micro et macro restent cloisonnés au lieu de se mêler dans des processus de gouvernance (au sens fort impliquant conjointement divers acteurs, élus, entreprises, associations...) qui ont du mal à voir le jour. Car, on s'en serait douté, gérer la complexité n'est pas simple... mais sans soigner notre syndrome cela devient une gageure ! (voir encadré).

N'accablons pas davantage un secteur public dont les archaïsmes sont bien connus, depuis des décennies qu'on parle de réforme de l'État sans la faire : il arrive aussi que l'entreprise se laisse dangereusement assaillir par ce syndrome. Ainsi, au moment où l'on commence à évoluer difficilement d'une conception surannée du service public vers une approche plus souple et réaliste, plus conforme aux aspirations des personnes, plus "orientée client", combinant professionnalisme et personnalisation de la prestation (cf. par exemple GEPETTO*), il est pour le moins déroutant de voir des entreprises (bancassurance, transports publics, télécommunications...) réduire leur qualité de service avec des choix aussi divers que la déresponsabilisation de leurs managers par des procédures trop formatées ou le recours trop systématisé aux plates-formes téléphoniques. La productivité tertiaire passe par de telles options, c'est évident - mais leur systématisation va (parfois façon "dîner", peu visible) à l'encontre de la productivité et de quelques autres objectifs, satisfaction du client, motivation de l'encadrement... Si la partie automatisée du centre de contact prend en charge la partie automatisable de la relation client, c'est de la bonne gestion ; si elle prend aussi la partie individualisée dans des conditions qui exaspèrent le client, c'est de la mauvaise stratégie.

Donc si l'on admet avec B. Russell que "l'ennui dans ce monde, c'est que les idiots sont sûrs d'eux et les gens sensés pleins de doutes", retenons la conclusion opérationnelle de B. Cyrulnik : "pallier le risque d'endormissement en instillant... la bonne dose de doute".

Jean-Pierre Quentin ●

GEPETTO

le programme européen EQUAL-GEPETTO (Garde d'Enfants Pour l'Équilibre du Temps familial, du Temps professionnel et son Organisation) est une innovation sociale exemplaire ; voir à www.algoric.com/gepetto/



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/112.htm

