

## La cible se rebiffe...

---

On n'est pas obligé de croire tout ce qu'on entend.

*Cicéron*

"Il y a vingt ans, on agissait puis on communiquait. Moi, je fais l'inverse. **Le premier étage de l'action, c'est la communication**". Cette recette de Nicolas Sarkozy est-elle iconoclaste, comme on a pu le penser ? Oui, dans une certaine mesure, quand elle se démarque d'une conception encore répandue selon laquelle communiquer se résume à ajouter au *savoir faire* un "étage" *faire savoir*. C'est incontestable, la communication intervient désormais beaucoup plus en amont de la décision et de l'action, pour les structurer, après avoir longtemps joué en aval, pour faire passer l'une et faciliter l'autre. Par ailleurs, en effet, le microcosme politico-médiatique est concerné par un aspect de ce phénomène : après la lessive ou les voitures, les *filles de pub*<sup>1</sup> se sont intéressés au marché des hommes politiques - lesquels, réciproquement, y ont vu l'occasion d'accroître leur audience, au risque de sacrifier la vision politique responsable et durable sur l'autel de l'impact médiatique percutant et éphémère.

Mais il y a tout lieu d'être beaucoup plus iconoclaste que cela ! Cet essor du rôle structurant de la communication, qui bien sûr ne se limite pas au jeu politique, va très au-delà de "l'inversion des étages". Celle-ci n'est que le premier temps d'une mutation plus essentielle. Dans un deuxième temps, c'est un véritable changement d'état qui se produit : **ce n'est plus la même communication**. Pour faire court, disons qu'on va davantage communiquer "avec" que "vers" - même si, curieusement en démocratie, le jeu politique est en retard sur le jeu économique, social et culturel. Un peu partout s'émancent ceux qu'on traitait autrefois comme des cibles<sup>2</sup> : les figurants deviennent acteurs ou même co-scénaristes du jeu qui se joue - le consommateur associé à l'élaboration du produit, le public à celle de l'information, le citoyen et la société civile à celle des choix politiques... Ils ne sont plus *en face*, mais *à côté*.

Alors, après la communication des *filles de pub*, celle du *Web 2.0*<sup>3</sup> ? Pas si simple. Car, si important soit-il, le Web n'est lui aussi qu'un instrument, s'inscrivant dans un ensemble de tendances plus profondes. Pour en mesurer la portée, il faut aborder la

---

<sup>1</sup> Selon l'expression d'un éminent représentant de cette corporation des professionnels de la publicité (Jacques Séguéla, *Filles de pub*, Flammarion, 1984).

<sup>2</sup> Voir l'exemple du marketing en annexe 1 - *Communiquer après... ou avant ?*

<sup>3</sup> L'expression *Web 2.0* désigne une 2e génération d'Internet, dont les technologies et les usages visent notamment une interactivité accrue, tant entre utilisateurs et contenus que dans les relations entre internautes.

communication de façon iconoclaste, au sens fort : détruire une image qui déforme ce qu'elle est censée représenter, **changer de perspective**.

## Soyons iconoclastes !

Un annonceur vante son produit auprès des consommateurs par un spot publicitaire, un avocat défend son client devant le tribunal par une plaidoirie, un politicien vend son projet (ou sa candidature) au citoyen/électeur par un discours : dans une conception classique de la communication, un *émetteur* adresse un *message* à une *cible* par l'intermédiaire d'un *vecteur*. La réalité est devenue beaucoup plus complexe, mais ce schéma simple reste bien enraciné. Or, avec la communication moderne, *ce dont il s'agit* se réduit moins que jamais à *ce dont on parle...* Mais les cibles s'en tiennent souvent à **ce qui se dit** (l'expression), sans s'interroger sur **ce qu'il y a derrière** (l'intention). Des réflexes iconoclastes s'imposent !

Pour Marx, la religion était *l'opium du peuple*. Depuis, sous certains cieux, ce pouvoir anesthésiant s'est bien renforcé. Chez nous, c'est plutôt la communication qui se fait opium du peuple - et aussi opium de la société civile, voire de la société dans son ensemble. Mais ces phénomènes sont ambivalents. Selon l'optique choisie, une religion peut endormir le sens critique ou éveiller les consciences, soumettre les individus ou stimuler leur épanouissement libre et responsable. De même, la communication moderne est un formidable **instrument d'asservissement indolore... ou d'autonomie lucide**. Car cet "opium" peut *agir dans l'autre sens* - éveiller au lieu d'endormir - bel exemple de pratique iconoclaste !

De l'aveu d'un président de chaîne, la télévision doit *vendre à Coca-cola du temps de cerveau humain disponible*. Un argument à l'appui de Noam Chomsky, pour qui *la communication est à la démocratie ce que la violence est à la dictature* ? Cette formule aussi joue dans les deux sens : les dictatures, assises sur la violence des oppresseurs, sont menacées par celle des opprimés (ou son "négatif" : leur non-violence). Symétriquement, démocratie et société libérale reposent sur un usage *juste* des médiations et sont menacées par des usages dévoyés. A nous de choisir l'un ou l'autre usage : **management et gouvernance responsables, ou manipulation coupable**. Ethique iconoclaste ?

Elle est partout, mais on sous-estime son importance. Et surtout, on ne la voit pas toujours comme elle est. Car la communication change parfois non seulement de *forme* ou de *supports*, mais plus profondément de *nature* ou de *finalités*. Les plans de communication au service d'objectifs commerciaux ou électoraux visibles sont des arbres qui cachent une forêt d'actions motivées par toutes sortes d'intérêts financiers, d'enjeux idéologiques ou de jeux de pouvoir. Et les dominantes changent : après la *communication de persuasion* ("faire savoir" et convaincre), puis la *communication d'influence* (séduire, suggérer, manipuler...), place à la *communication stratégique*, adaptée aux processus décisionnels ou coopératifs complexes, en forte expansion : décision éclatée, *soft power*, *smart power*, gouvernance, partenariats évolués, réseaux assembleurs... Dans ce contexte, quelle peut être l'efficacité de "communicants"

essayant de **convaincre un interlocuteur**, quand il faut **maîtriser des processus** qui conditionnent un résultat ? Pour éviter d'aborder ces réalités nouvelles avec des références anciennes, la lucidité suppose *un autre regard*, un regard iconoclaste...

Les **enjeux** sont importants. Pour tout individu, parent, responsable associatif, citoyen ou consommateur. Et pour toute organisation, acteur économique, social ou culturel. Une question les résume : veut-on garder la maîtrise de sa trajectoire, ou laisser à d'autres le soin de l'orienter de façon plus ou moins occulte ?

- Des enjeux *individuels*, d'abord, pour les personnes qui veulent assumer leurs devoirs civiques, leurs responsabilités éducatives, leurs choix de vie ; pour les entreprises, associations et autres groupes ou institutions qui veulent assurer leur développement, leurs responsabilités sociales, leurs choix stratégiques. Bref, des enjeux d'autonomie.
- Des enjeux *collectifs*, aussi, car cela se passe dans des jeux à plusieurs, de plus en plus complexes et entrelacés, comportant des médiations plus nombreuses et plus fines, exigeant une capacité à jouer ensemble, dans des logiques de réseau pas toujours évidentes... En un mot, des enjeux d'interdépendance.
- Des enjeux *croisés*, enfin, avec de délicats équilibres entre aspirations personnelles et besoins collectifs, entre droits et devoirs, entre libertés et contraintes. La communication est un balancier qui régule ces équilibres, pour favoriser **l'autonomie dans l'interdépendance**. Ou, à l'opposé, l'asservissement dans la dépendance. Avec notamment une hypothèse qui n'est pas un simple cas d'école : **l'asservissement consenti dans la dépendance non perçue**, raffinement suprême dans l'art de la manipulation. Ou simple fruit de l'inconséquence. Parade contre ces dérives : une attitude iconoclaste.

C'est donc très important... et pourtant ce n'est pas difficile ! Il n'y a pas un cheminement prédéfini, mais une démarche que chacun peut accommoder à sa propre sauce. Une **démarche iconoclaste** combinant réflexes, pratiques, éthique, regard, attitude... Démarche que ces pages veulent stimuler et illustrer, sans prétention à l'exhaustivité sur un si vaste sujet.

## Pertinence et impertinence

Ce livre veut aider le lecteur à conforter sa propre autonomie dans l'interdépendance croissante d'une société en mutation intense et accélérée. Ce n'est ni un recueil de réflexions, ni un manuel didactique. Il ne propose ni "prêt à penser" préalablement digéré, ni techniques à reproduire pas à pas, mais une **interpellation** ("ouvrez les yeux !"), un peu de **méthode** et quelques **références** structurantes.

Tels sont les ingrédients de l'entraînement à cette démarche iconoclaste, qui consiste simplement à se donner les moyens de **regarder** avec ses propres yeux, de **penser** par soi-même, de **décider** selon ses propres critères, d'**agir** selon ses propres choix.

Son actualité est renforcée dans le contexte d'une "crise" qui, justement, résulte de déficiences du contrôle collectif de grandes institutions. Déficiences qui, précisément, tiennent largement à une certaine démission du corps social, dérouté par la **complexité** excessive des situations, déconcerté face à la complication des médiations, pétrifié devant la difficulté de se faire entendre dans un "monde de brutes". Cette complexité est indéniable - et elle ne fera que s'accroître. Doit-on alors démissionner toujours plus, ou trouver de nouveaux repères plus pertinents, afin de reprendre la main ? Une autre difficulté est la **transversalité** de ces questions, car nous sommes plutôt formés aux approches spécialisées (qui séparent) qu'aux démarches pluridisciplinaires ou interculturelles (qui relient). Enfin, le besoin est de donner du **sens**, mais nous valorisons davantage l'approfondissement de l'expertise que l'élévation de la mise en perspective. Le problème est le même que face à une toile impressionniste, où tout paraît flou si l'on accommode sur le détail : on ne peut percevoir le sens et la cohérence de l'ensemble qu'en prenant du champ pour permettre à l'œil de faire sa synthèse. Tel est le propos de notre démarche iconoclaste : sortir du flou, intégrer différents types de composants et envisager de nouvelles ouvertures.

Aux contraintes "de fond" s'ajoutent des exigences "de forme" - avec des guillemets, car elles interagissent en permanence et peuvent s'imbriquer au point de se confondre. Dans un contexte de fort changement, la **pertinence** quant au fond (celle de nos analyses, de nos projets, de nos actes) est directement proportionnelle à notre **impertinence** face à l'assurance formelle qu'affichent les tenants de la "pensée" unique, les défenseurs du politiquement correct ou les protecteurs des habitudes sclérosantes.

Une impertinence qui transparait dans la liberté de ton adoptée ici, comme précédemment dans la première rédaction de ces chapitres, sous forme d'articles<sup>4</sup> publiés depuis quelques années<sup>5</sup>. Seules des adaptations mineures y ont été apportées, pour mieux assembler les pièces du puzzle. Dans les textes les plus anciens, certains exemples peuvent se référer à une actualité un peu oubliée - comme les rumeurs contre Perrier ou la pétition initiée par Philip Morris contre le tabac. Fallait-il y renoncer sous prétexte d'obsolescence ? Ou au contraire considérer que le recul avec lequel on les aborde renforce leur utilité ? L'objectif n'est pas de décortiquer des faits, mais de mieux voir les interrogations qu'ils suscitent, les processus qu'ils éclairent, les **problématiques** qu'ils font émerger. Le choix a donc été de maintenir ces données circonstanciées. Et surtout ce qu'elles accompagnent : des questionnements, des analyses, des raisonnements et autres cheminements de l'esprit. Lesquels ne sont pas conjoncturels, mais *réellement* durables : ni biodégradables, ni solubles dans les effets de mode !

---

<sup>4</sup> Articles publiés dans *Technologies internationales*, revue mensuelle de l'ADIT, *Société Nationale d'Intelligence Stratégique* (agence gouvernementale française).

<sup>5</sup> Ligne éditoriale : une synthèse prospective sur l'évolution des relations entre acteurs et systèmes politiques, économiques, sociaux, culturels, technologiques... Synthèse au double sens de "condensé" et "rapprochement" : condensé pédagogique de questions complexes et rapprochement thématique de divers aspects habituellement traités de façon spécialisée dans des approches cloisonnées.

## Vue d'ensemble

La communication évolue en profondeur. Avant-hier en aval de la décision, hier en accompagnement, elle occupe aujourd'hui une place centrale. En particulier, la communication stratégique devient incontournable dans notre environnement de plus en plus complexe, dans un contexte de changement accéléré, où chacun doit maîtriser des flux croissants d'informations et de relations. De quoi s'agit-il ? On précisera ses contours à partir de plusieurs éclairages.

### Avant-propos - Le contexte

- L'ère des mass media a graduellement enrichi la forme de la communication... et appauvri son contenu. La communication démassifiée de l'ère des TIC suppose davantage de fond et une forme plus simple. Ce qui ne veut pas dire qu'on la travaille moins, mais autrement... (chap. 1)
- Faut-il ignorer la désinformation et condamner le lobbying... ou comprendre les ressorts de la communication stratégique et en contrôler les applications ? Faut-il maudire l'obscurité... ou allumer une chandelle ? (chap. 2)

### I - Société de l'information, donc de la désinformation ?

- La désinformation, un corollaire de notre "société de l'information" ? Ce n'est pas fatal. Et ne négligeons pas d'autres processus de confusion. Un antidote, comparable à la recette de *l'irish coffee* : dissocier pour intégrer... (chap. 3)
- Une menace redoutable : la propagation massive d'informations hostiles. Particulièrement insaisissables et déstabilisantes quand elles sont infondées, empruntent des chemins diffus, s'appuient sur des réactions irrationnelles... (chap. 4)
- Plus vous vous sentez libre, plus vous êtes manipulable... plus vous regardez votre nombril, plus on peut vous mener par le bout du nez sans que vous vous en rendiez compte... c'est parce que vous vous leurrez vous-même qu'on vous leurre... (chap. 5)

### II - Foisonnement de relations, mutation de la communication...

- Pour Boileau, "ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément". Pour Godard, "si vous avez compris ce que j'ai dit, c'est que je me suis mal exprimé". La communication évolue, notamment le rapport entre intention et expression... (chap. 6)
- Même professionnelle ou occasionnelle, toute relation comporte un degré de connivence ou de convivialité. Au nom de l'efficacité, on néglige parfois ces dimensions, ainsi que quelques autres... au détriment de l'efficacité ! (chap. 7)
- On croit parfois que le virtuel imite le réel. Et si c'était l'inverse ? Une page web, média virtuel par excellence, n'est-elle pas une préfiguration de formes de communication qui se développent, en rupture avec ce que nous connaissons depuis des siècles ? (chap. 8)

### III - Du gouvernement à la gouvernance, de la puissance à l'influence...

- Pouvoirs publics et entreprises fonctionnent souvent à des rythmes différents, parfois selon des logiques opposées. Pourtant, fondamentalement, leurs enjeux et actions sont ou devraient être plus complémentaires que contradictoires. L'entreprise doit-elle pour autant sortir de son rôle économique ? (chap. 9)
- Colbert symbolise une approche monarchique et technocratique de l'administration d'une société homogène et hiérarchisée. Le cluster symbolise une approche flexible et partenariale de la gouvernance dans une société diversifiée et en réseaux. Chaque système a sa logique. Les recettes de l'un ne valent pas pour l'autre... (chap. 10)
- Archétype de la gouvernance : la société civile a besoin d'une Europe organisée, dotée d'un

projet ambitieux et mobilisateur ; symétriquement, cette Europe et ce projet ne peuvent prendre corps que si la société civile y contribue activement. (chap. 11)

#### IV - La communication stratégique, un lobbying ouvert...

- Plus une société est complexe, plus chaque agent est affecté par des causes qui lui sont éloignées, donc plus il doit élargir son champ de veille pour anticiper menaces et opportunités... et plus il doit élargir son champ de lobbying pour transformer ces anticipations en actions... (chap. 12)
- Si le lobbying existe depuis toujours, son importance stratégique est en plein essor. En raison du poids croissant de l'environnement institutionnel... mais aussi en liaison avec la mutation des pratiques managériales. Les approches, méthodes et outils du lobbying s'adaptent aux changements en cours. (chap. 13)
- Le lobbying n'est plus réservé à quelques grands groupes de pression. Chacun peut élaborer de nouvelles approches pour exercer une influence, à condition de faire preuve de rigueur, mais aussi d'imagination... (chap. 14)

#### V - Autres horizons, nouvelles perspectives...

- Contrairement à une idée reçue, l'interculturalité ne se réduit pas aux relations internationales. Elle se renforce, dans un univers où les interlocuteurs se multiplient, où tout repose sur l'échange et le brassage, où les "jeux à plusieurs" se développent et se diversifient... (chap. 15)
- La communication stratégique s'efforce d'élever en permanence le niveau d'analyse et d'approche des phénomènes. La mémétique ajoute encore un degré... (chap. 16)
- Tout cela s'inscrit dans une perspective plus générale, celle du *globing*, qui relie la partie au tout, l'instant à la durée, le local au global... (chap. 17)
- Les grèves de la SNCF, le 11 septembre 2001, la grande panne du GPS et bien d'autres exemples de systèmes complexes et réseaux omniprésents nous invitent à nous interroger sur leur fiabilité et notre dépendance... (chap. 18)

#### Après-propos - Reprendre la main

- L'organisation sociale saura-t-elle transposer aux systèmes institutionnels une approche de la complexité inspirée de celle que connaissent les systèmes techniques avec l'intelligence ambiante ? (chap. 19)