

6.

L'iceberg de la communication stratégique¹⁴

Jamais un orateur n'a pensé en parlant ;
jamais un auditeur n'a pensé en écoutant.

Alain

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.

"Mais 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 certainement 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.

Le syndrome du diner de cons

Il dit ceci et j'entends cela, il est comme ci et je le vois comme ça, je suis ici et je me crois là. Tout ça, bien sûr, sans en avoir conscience. Avec au contraire de solides certitudes et une belle assurance. Pas de doute, plusieurs symptômes convergent... >>>

Voir <http://www.algoric.com/ti/112.htm>

Emetteur, message, vecteur, cible

Qu'il s'agisse de promotion commerciale, de médiatraining, de publicité, 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

¹⁴ Voir *Technologies internationales* n° 115, juin 2005, <http://www.algoric.com/ti/115.htm>

s'agit là que d'une partie du champ de la communication (voir encadré 1) 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...

1. 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 siècle 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 ?

A 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 journaliste 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 chap. 1).

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, 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 2). Mais ne perdons pas de vue que ce qui va sans dire va souvent mieux avec une expression réfléchie.

2. 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.