

Communiquer et agir " vers le haut ! "

Brève intervention dans le cadre d'un cours de communication, 23 octobre 1996

Vous connaissez certainement tous la merveilleuse phrase du philosophe allemand, Théodor Wiesengrund Adorno, qui écrivait: "*Le diable se cache dans le détail*".

C'est une phrase qui ne devrait jamais nous quitter. Et si on la confronte avec l'exercice de l'Agir vers le haut, on s'aperçoit de deux éléments qui sont occultés par la formulation même de l'Agir vers le haut.

Le détail, traquons le détail dans la formulation même de la phrase.

Premièrement, si l'on veut agir vers le haut, cela sous-entend que l'on peut agir vers le bas.

Deuxièmement, si l'on peut agir vers le haut et vers le bas, on peut donc agir horizontalement.

Jusqu'ici rien de fracassant, du connu, du truisme. Rien que de la géométrie politique traditionnelle.

J'ai découvert cette récemment un autre cas de figure, plus pervers, plus politicien, mais plus vrai que l'on pourrait formuler ainsi : *on peut agir vers le haut en agissant tout d'abord horizontalement.*

Pour vous faire entendre de votre supérieur hiérarchique, vous aurez peut-être parfois intérêt à générer une stratégie d'alliance, du "*lobbying politique*", car une idée n'est jamais aussi pertinente que si elle est partagée. C'est ce que l'on nomme pudiquement la communauté d'intérêts bien compris.

Première morale d'action que nous pouvons déduire:
il faut parfois savoir transmuter la géométrie politique en de la diplomatie politique.

Imaginons que vous travaillez sur un projet stratégique sur mandat de votre supérieur hiérarchique. Vous devrez donc, à un moment où l'autre, lui rendre des comptes.

Opération de séduction par excellence. Surtout si vous entretenez avec votre responsable des relations privilégiées de proximité dans lesquels le pouvoir de subordination prend une autre forme.

Or cette intimité induit de nouvelles difficultés communicationnelles; ce n'est plus possible, en tout cas moins facile, d'appliquer sans adaptation sérieuse les bons vieux trucs de formateur en communication: dans le cadre d'une relation hiérarchique qui s'est dés-hiérarchisée, il est difficile de protocoler. On ne peut plus dire: "*Chef, tu sais, nous devons parler d'un sujet de la plus haute importance, car il concerne le projet stratégique dont nous sommes les propriétaires*". Possible, mais en l'occurrence assez solennel, assez décalé et sommes toute assez peu efficace.

Pourquoi?

Parce que dans une relation de proximité, le formel disparaît gentiment pour laisser la place à l'informel, au discrétionnaire, à la subtilité. La relation n'obéit plus aux lois stables de la chimie mais de l'alchimie.

L'on est amené par exemple à discuter d'un projet de haute importance en voiture, par note interposée, par téléphone ou en partageant un dîner sur le pouce.

La géométrie politique (vers le haut, vers le bas, horizontalement) glisse alors vers la diplomatie politique.

Bien évidemment que ce glissement n'est possible que dans une certaine culture d'entreprise. Un sociologue français, D'Iribarne, distingue trois types de culture d'entreprise: la culture de l'honneur, la culture du contrat et la culture du consensus.

Certaines entreprises ont secrété une culture de l'honneur, dans laquelle les procédures sont rapidement transformées en "*coup de main informel*" (qui n'évite pas forcément les inévitables "*coup de pied*", dans laquelle les hiérarques représentent la noblesse à privilège, dans laquelle les stratégies d'alliance sont véritablement nécessaires pour Agir vers le haut.

Et l'une des stratégies maintes fois observées, et ce sera ma conclusion, c'est que pour Agir vers le haut, il faut agir parfois horizontalement, pour bénéficier d'une légitimité politique dans le cadre d'une opération diplomatique de séduction.

Copyright 2003 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55
Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch