



CONFUSIONS ET DÉSINFORMATION

Apologie de l'irish coffee

Tous les amateurs vous le diront : ce qui fait la saveur d'un café irlandais, c'est la qualité des ingrédients, le talent de l'artiste, l'ambiance de la dégustation et bien d'autres choses. Et ce qui fait la différence entre un bon et un mauvais café irlandais, c'est la capacité à bien distinguer toutes les couches (whisky, café, *double cream*) et à les maintenir séparées jusqu'au contact avec le palais. Si l'on y parvient, celui-ci pourra savourer la synthèse suave de multiples fragrances complémentaires. Sinon -c'est-à-dire si la rencontre de tout ou partie des composants s'est produite prématurément- le résultat aura le charme indescriptible d'une bouillasse immonde. Car un ensemble composite ne saurait être réduit ni à une juxtaposition d'éléments, ni à un mélange désordonné ! C'est pourtant ce qu'on fait à longueur de temps dans le débat public ou dans le jeu socio-économique...



Premier niveau de confusion, en principe évident mais en pratique d'usage quotidien, celui qui consiste à apprécier une situation, évoquer une action ou aborder un projet, en se référant implicitement à un autre contexte, à des données inappropriées ou à des repères décalés. Comme le suggère la formule de Jean Yanne : "Je me demande sincèrement si c'est plus rentable pour un syndicat de dépenser l'argent des cotisations en affiches et en tracts que d'acheter des actions". On trouve ici une illustration de la confusion-mélange élémentaire (voir encadré) consistant à parler d'un sujet (action syndicale) et le commenter en référence à des notions totalement étrangères, voire contradictoires (rentabilité).

© Rien n'est simple

Comme si notre propension naturelle à tout mélanger ne suffisait pas, nous en rajoutons dans la rela-

tion avec les autres. C'est la classique confusion-malentendu (voir encadré) : nous émettons beaucoup, nous écoutons peu... et nous déformons gravement le peu qui arrive jusqu'à nous ! De plus, les processus de confusion sont cumulatifs et s'alimentent mutuellement de façon exponentielle. Et s'ils sont souvent involontaires, comme dans nos exemples, ils peuvent aussi être plus ou moins organisés, alimentés ou entretenus dans une confusion orchestrée (voir encadré) - laquelle relève de processus manipulateurs qui, pour ne rien simplifier, peuvent être plus ou moins délibérés ou inconscients. Plus fondamentalement, il ne faut pas perdre de vue que la tendance est à l'accroissement de la manipulation et que la tentation en est de plus en plus fréquente : la tendance s'accroît avec la complexité du monde moderne (les confusions sont plus faciles et moins décelables) et la tentation est exacerbée par la

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



Confusion-mélange : pas besoin des autres

L'argument n'a rien à voir avec la conclusion qu'il prétend soutenir

Pour combattre les embouteillages, les autorités londoniennes ont associé un péage dissuasif et des transports publics attractifs. Succès inattendu : c'est redevenu un plaisir de se déplacer dans Londres, où la vitesse des bus atteint des moyennes inconcevables depuis longtemps. Selon la presse, ce succès pose problème car les automobilistes sont tellement dissuadés que le péage rapporte beaucoup moins que prévu ; il va falloir réduire la pression afin de tenir le budget ! Faut-il comprendre que l'objectif premier ne serait pas d'améliorer la circulation mais de collecter des fonds ? Cette confusion élémentaire, consistant à parler de quelque chose (politique de transport) tout en se référant en fait, implicitement, à autre chose (souci budgétaire) est certes grossière... mais bien courante.

Le directeur du développement de Taka SA prépare pour le Comité exécutif un plan marketing pour vendre aux entreprises des prestations de services qui ne sont actuellement fournies qu'aux collectivités. Étude de marché, offre, objectifs, marge, tout y est. Par précaution, il en parle avec son consultant préféré. La discussion fait apparaître qu'en fait

ces orientations ont déjà été décidées par le Comité trois ans auparavant, mais n'ont pas pu être mises en œuvre. Pourquoi ? L'actuel marché captif est confortable, rentable sans efforts, le secteur privé est beaucoup plus exigeant, notre compétitivité est aussi douteuse que notre professionnalisme, nos cadres n'ont pas envie de relever le défi... Dans ces conditions, n'est-ce pas là-dessus qu'il faut agir ? Que pourrait-on attendre du nième plan marketing bien ficelé, décoratif mais déconnecté des réalités que nous prétendons affronter ? Le "café irlandais" de notre plan comportera bien un "habillage" pour ne pas désavouer le Comité, une chanson douce pour les collègues bousculés ou toute autre couche utile, mais chacune sera traitée selon sa propre logique... et en référence aux vrais enjeux.

Pull-Fontaine est un site touristique exploité par une association créée et gérée de fait par une municipalité. Ce n'est pas une entreprise, qui aurait pour but le profit, mais une structure destinée à mettre le tourisme au service du progrès économique, social et culturel : le profit n'est pas un objectif, même si la rentabilité est une contrainte. Le succès du site permet de rendre permanente l'activité jusqu'alors saisonnière et de recruter des enfants du pays, ravis de trouver sur place des emplois valori-

sants au lieu d'aller à la lointaine usine emballer des poulets, activité intermittente... mais pas du spectacle. On fait des contrats aidés, à durée déterminée (CDD) car l'aide sert à amorcer la pompe : si la viabilité des emplois est démontrée, il faut les pérenniser. L'expérience est plus que concluante et les emplois se multiplient. Mais à l'expiration des contrats, ayant pris goût aux aides, on préfère renvoyer les jeunes à leurs poulets et en recruter d'autres, condition pour faire des CDD, condition pour bénéficier des aides. Le stock local de jeunes étant limité, on va en chercher dans les cantons puis départements voisins... La finalité à laquelle se réfère ce choix ? Améliorer la profitabilité, en réduisant les charges. Les finalités auxquelles on dit se référer ? Revitalisation rurale par création d'activité... Où est l'erreur ? Heureusement, un audit met en lumière ces confusions, ainsi que quelques autres. Malheureusement il n'est pas tenu compte des conclusions de l'audit.

On pourrait multiplier les exemples, l'enseignement est simple - mais sa mise en œuvre pas toujours évidente : nous devons traquer nos propres incohérences, tant les confusions sont faciles et fréquentes, sans même qu'il soit besoin d'autrui pour compliquer les choses. Or, en plus, on ne joue pas tout seul... ■

Confusion-malentendu : chacun suit son idée

Entre ce que je crois dire, ce que vous voulez entendre... et réciproquement

Un opérateur de télécommunications peut facilement perdre de l'argent avec les cabines publiques. Il peut parfois en gagner, s'il obtient des emplacements "stratégiques", en général des lieux de grand passage. Les services de voirie chargés d'attribuer les emplacements sont réticents : comme tout mobilier urbain, la cabine crée des contraintes de sécurité, d'entretien ou de circulation. Discussion-type :

- je voudrais mettre une cabine devant la mairie
- pas question, mais derrière l'église
- non, il ne passe pas un chat, plutôt sur le boulevard
- non, ça gêne, par contre dans l'impasse de la déchetterie, etc.

L'un parle de machines à sous, l'autre de mobilier urbain ; le premier vise la rentabilité, le second pare des nuisances. **Chacun interprète ce qu'il entend, non dans le langage ou la logique de l'interlocuteur, mais en fonction de son propre prisme réducteur.**

Si "l'échange" se poursuit, chacun conclura tôt ou tard que l'autre fait preuve de mauvaise volonté - d'ailleurs, est-ce un échange, s'ils ne se rencontrent pas ? Jusqu'au mauvais accord où chacun croit donner beaucoup et recevoir peu - ou jusqu'à la rupture... à moins que l'un des deux se décide à écouter l'autre !

Le "café irlandais" pourra consister à trouver un autre niveau d'échange permettant de se rencontrer, si possible en élevant le débat, par exemple en parlant du service rendu par la publiophonie, ce qui par ailleurs peut permettre de changer de niveau d'interlocuteur, donc de degré d'ambition. Tant qu'on parle de mobilier urbain, on est sur un mauvais terrain ; l'horizon s'éclaircit dès qu'il s'agit de services souhaités par la collectivité, valorisants pour les élus... De plus, là comme ailleurs, au-delà de l'écoute, un minimum d'empathie est une condition pour "convaincre".

Souvent, pour faire bonne mesure, on peut compliquer les choses avec une dose - ou plu-

sieurs - de confusion-mélange (voir encadré). Dans notre exemple, il y a d'autres parties prenantes à la décision, par exemple l'Architecte des Bâtiments de France. Sauf dans quelques cas bien définis, celui-ci donne un avis purement consultatif - mais comme l'autorité chargée de décider appréciera de s'abriter derrière la "décision" de l'ABF, celui-ci va progressivement devenir décideur de fait, contrairement à ce que prévoient les textes... Par ailleurs, un tel "décideur" ne se prononce pas en fonction de toutes les composantes d'une équation complexe (comme sont supposés le faire, dans leurs domaines respectifs, un élu, un préfet ou un entrepreneur), mais en référence à ses propres critères, certes importants mais ne couvrant qu'une partie du champ de la décision.

Très souvent aussi, la confusion est **renforcée par des processus psychiques comme la projection**, par laquelle nous attribuons à l'autre des sentiments ou intentions sans fondement, auxquels nous accordons plus de valeur qu'à ce qu'exprime l'intéressé... ■



Confusion orchestrée : manipulation malveillante

Ce qu'on me montre cache ce qu'on me fait faire

Il y a quelques années, le groupe Philip Morris (Marlboro, etc.) a organisé une pétition pour obtenir de l'État de Californie une loi d'interdiction du tabac dans certains lieux publics ou près des écoles. Brutal sur-saut de conscience d'un empoisonneur repentant ? Non, simple manœuvre : une loi très restrictive était en préparation au niveau fédéral. Or, si plusieurs États fédérés sont préalablement dotés de législations particulières, l'État fédéral ne peut pas légiférer. Il s'agissait donc de le prendre de vitesse en allumant un contre-feu : plutôt une loi bénigne dans quelques États qu'une loi sévère partout. Sacrifier le doigt pour sauver le bras ! Donc si vous signez la pétition, **sans vous en rendre compte vous affaiblissez la cause que vous croyez soutenir**. En l'espèce, l'artifice n'a pas fonctionné, mais il est révélateur à la fois d'une tendance (l'essor de la manipula-

tion) et d'une tentation (le recours à la manipulation). Dans un cas comme celui-ci, il existe des contre-pouvoirs comme celui des consommateurs. Ce n'est pas toujours le cas, par exemple dans des situations de harcèlement moral pour inciter à démissionner quand on ne veut pas licencier ou, paradoxe des statuts protecteurs, parce qu'on ne peut pas.

Les manipulations se combinent avec les effets "de base", comme la **diversion** ou le **leurre**, mais aussi, circonstance aggravante, avec des pratiques sournoises voire perverses qui en démultiplient les effets, à commencer par la **suggestion** (qui à elle seule mériterait une thèse) et divers procédés associés : ses déclinaisons (comme le **procès d'intention**), préalables (**conditionnement**), supports (**arrière-pensée**), stimulants (provocation), compléments (**mauvaise foi**) et autres développements (**culpabilisation**)... ■

Confusion de rôles : dérives de jeux à plusieurs

Détournements permis par les casquettes multiples

La pratique de la prise d'otage est devenue tellement courante qu'on l'accepte sans s'en rendre compte, ayant perdu de vue son principe, malgré sa simplicité.

A veut que B lui donne de l'argent sans contrepartie. B est père de famille (B1), banquier (B2), cycliste (B3), etc. B2 a les **moyens** de satisfaire A mais aucun "**intérêt à agir**". B1 n'a pas ces moyens, mais si ses enfants sont menacés il aura un intérêt à agir. A va établir une confusion entre les moyens de B2 (**cible**) et l'intérêt de B1 (**relais**), théoriquement distincts... mais c'est la même personne. Alors : otage, rançon, etc.

La confusion peut s'établir indifféremment sur la cible ou sur l'auteur de la démarche. B sollicite un pot-de-vin. B1 attribue des marchés (intérêt pour A, moyen pour B), B2 représente un parti en mal de financements (son intérêt, dont il fera le moyen pour A). S'il satisfait B2 (auteur), A (cible) pourra obtenir satisfaction de B1 (relais) - dans un jeu certes éloigné des préceptes normaux d'attribution des marchés.

Les mêmes ressorts peuvent être employés de façon moins visible, car plus diffuse et plus sophistiquée, dans des cas comme le chantage à la pollution exercé

par des salariés (A) qui occupent une usine (B) et veulent "mouiller" les Pouvoirs publics (C) qui, normalement, ne sont pas concernés : le jeu sera un peu plus complexe car A utilise ou crée des relations entre B1, B2, C1, C2 - et si la manipulation réussit, il y a fort à parier que C devra recourir à D ou E pour mettre en œuvre des modalités qui, sinon, seraient illégales... À la base, une confusion qui reste inaperçue, mais construite sur le même schéma : C, pas concerné, n'a aucun "intérêt", mais il a des moyens (indirects). On va donc créer un intérêt sur un autre registre - en l'occurrence sécurité, santé ou ordre public

Tout ceci suppose évidemment une certaine perversion des valeurs chez les auteurs et un certain sens des responsabilités chez les cibles - c'est pourquoi le principe ne fonctionne pas dans les systèmes totalitaires et, plus généralement, auprès de ceux qui n'ont ni conscience ni comptes à rendre.

Et bien sûr, on combine avec d'autres confusions. Perversité suprême, on culpabilise les cibles : si une goutte d'acide est répandue, c'est à cause du préfet qui a trop attendu. ■

Vecteurs de propagation

Les médias, réducteurs de confusion ?

Selon Balzac, "Si la presse n'existait pas, il faudrait ne pas l'inventer. Seulement voilà, elle existe". Leur titre de "4e Pouvoir", ajouté aux Législatif, Exécutif et Judiciaire, les médias le méritent souvent par leur seule existence ou par leur simple présence. Il suffit de voir les comportements de l'armée de "libération" de l'Irak, selon que la presse était dans les parages ou qu'on avait pu la tenir à distance. Mais la responsabilité corollaire n'est pas toujours à la hauteur, notamment dans l'audiovisuel.

Ils ne sont pas coupables de ce qu'ils rapportent. Leur rôle n'est pas neutre pour autant, car ils choisissent de parler ou non d'un sujet, de le souligner ou de l'estomper, de le confier à une vedette ou à un stagiaire, de le dramatiser plus ou moins, d'orchestrer des rebondissements pour faire monter la pression... Mais surtout, plus déterminant et moins visible, ils choisissent **ce qui conditionne la perception du public, à commencer par le paradigme implicite et le langage**. Le paradigme (cadre conceptuel auquel on se réfère) reste implicite parce qu'il n'est pas annoncé... voire parce qu'il n'est même pas identifié par celui qui s'exprime, faute de réflexion sur le sens et la portée de ce qu'il dit.

Exemple. Paradigme 1 : le peuple corse étant opprimé par la puissance coloniale, la dignité commande de résister, etc. Paradigme 2 : l'insularité justifie des exceptions mais pas l'irresponsabilité, etc. La liste pourrait être allongée à l'infini, on se limitera à ces deux-là, appliqués à l'assassinat d'un préfet. Choix 1 : un commando de libération du peuple asservi a courageusement attaqué un symbole fort de l'oppression par une action d'éclat contre son autorité suprême... Choix 2 : un groupe de petits voyous a lâchement exécuté dans la rue un homme sans défense... Amalgame de base : on confond le préfet dans le cadre et l'exercice de ses fonctions avec l'homme dans sa vie privée. Ce dernier est naturellement accessible alors qu'il faut un minimum de force et de courage pour s'attaquer au premier. Pour les lâches, l'amalgame simplifie les choses. Quand les médias emboîtent le pas, est-ce par complicité, par aveuglement, par complaisance ? La question n'est pas anodine : **le paradigme 1 auquel ils se réfèrent implicitement autorise les assassins à se prévaloir de cet acte, à le magnifier, à l'exploiter au service de leur cause, à en déduire des développements ultérieurs** - "c'est un devoir d'accorder l'asile à l'assassin présumé"... S'ils avaient choisi l'autre, la tona-

lité générale aurait été que cet acte lâche et décalé ne peut être reconnu, encore moins assumé, par des autonomistes responsables qui de ce fait prennent leurs distances...

Ainsi, en se faisant (par choix ou par conséquence) **chambres d'écho de confusions et complices de manipulations, les médias peuvent diffuser et amplifier ces phénomènes, alors qu'au contraire leur rôle devrait être d'éclairer le public**. On attend qu'ils détaillent les couches du café irlandais, ils renforcent l'opacité de la bouillasse...

Le droit de grève est une noble conquête de l'homme libre. Le détournement et l'abus du droit de grève sont de lourdes dérives. Quand des individus en empêchent d'autres de travailler, on est loin de ce droit. Dans un paradigme implicite (rare !) la presse peut parler de sabotage. Plus souvent, elle parle de grève, dans un paradigme qui incorpore une grave confusion. Étapes suivantes : chantage à l'acide ou blocage de trains par des profs se trouvent légitimés par le "droit de grève" - quand d'autres paradigmes implicites en feraient de graves voies de fait délictueuses ou criminelles... Pourtant, même parmi les patrons ou élus "vus à la télé", **combien essaient de changer de paradigme et combien acceptent le piège ?**

société de l'information... donc de la désinformation (les confusions sont payantes).

📌 Tout se complique

Pour accroître les difficultés, nous avons tous "plusieurs casquettes"... ce qui stimule les confusions de rôles (voir encadré). Un des rôles très courtisés est celui de M. Tout-Le-Monde, suscitant de fréquents détours par l'opinion publique via des médias qui ne déploient pas toujours le sens critique qui fonde leur légitimité de 4^e Pouvoir. On attend d'eux des éclaircissements, ils sont souvent vecteurs de propagation du trouble (voir encadré).

Auto-mélange, malentendu involontaire, manipulation inconsciente

ou délibérée, confusion de rôles et autres cas évoqués ici ne sont qu'une partie d'un ensemble de pratiques qui justifient la vigilance par l'ampleur de leurs dégâts potentiels -parfois directs, visibles et immédiats, mais souvent plus éloignés. Riposte et prévention passent par un peu de méthode (voir *Technologies internationales* n° 92) et quelques réflexes à cultiver : observation, bon sens, esprit critique, rigueur. À combiner avec la recette de *l'irish coffee* : distinguer les différentes couches pour traiter chacune selon sa logique, afin de coordonner le tout sans mélanger les parties - c'est-à-dire dissocier pour intégrer...

Jean-Pierre Quentin ●



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