

Avant donc que d'écrire, apprenez à penser.

Nicolas Boileau

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 séparés 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 1) consistant à parler d'un sujet (action syndicale) et à le commenter en référence à des notions totalement étrangères, voire contradictoires (rentabilité).

### 1. Confusion-mélange : pas besoin des autres

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

Pour combattre les embouteillages devenus insupportables, les autorités londoniennes ont combiné un dispositif de péage dissuasif et un système de transport public attractif. Cette politique a été plus efficace que prévu et c'est redevenu un plaisir de se déplacer dans Londres, où la vitesse des bus atteint des moyennes inconcevables depuis des décennies. Commentaire de la presse : ce succès pose problème car les automobilistes sont à tel point dissuadés que le péage rapporte nettement 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

<sup>8</sup> Voir *Technologies internationales* n° 97, septembre 2003, <http://www.algoric.com/ti/97.htm>

(politique de transport) tout en **se référant en fait, implicitement, à autre chose** (souci budgétaire) est certes grossière... mais bien courante - il suffit de remplacer les transports par la sécurité ou le tabac.

Le directeur du développement de Taka SA prépare pour le Comité exécutif un plan marketing visant à vendre à des entreprises privées ses prestations de services qui, jusqu'à présent, ne sont fournies qu'à des collectivités publiques. Analyse du marché, définition d'une offre, objectifs, marge, tout y est. Par précaution, pour être sûr de ne rien oublier, il en parle avec son consultant préféré. La discussion fait apparaître que ces orientations ont en fait déjà été décidées par le Comité, trois ans auparavant, mais n'ont pas pu être mises en œuvre. Pourquoi ? Avant tout parce que l'actuel marché captif est confortable (rémunérateur sans trop d'efforts), que le niveau d'exigence du secteur privé est beaucoup plus élevé, que notre compétitivité est aussi douteuse que notre professionnalisme, que nos cadres n'ont pas envie de relever le défi... Dans ces conditions, que pourrait-on attendre du plan marketing bien ficelé, très décoratif mais déconnecté des réalités de la situation que nous prétendons affronter ?

Pull-Fontaine est un site touristique développé par la commune de Castagnec et exploité par une association créée et gérée de fait par la municipalité. Ce n'est pas une entreprise (qui aurait pour objectif le profit) mais une structure destinée à promouvoir le développement économique, social et culturel de Castagnec par le biais du tourisme (elle doit être rentable, mais le profit n'est pas son objectif). 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 valorisants 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 rentabilité, en économisant sur les charges sociales. Les finalités auxquelles on dit se référer ? Revitalisation rurale par création d'activité... Où est l'erreur ? Heureusement, un audit permet de mettre en lumière ces confusions, ainsi que quelques autres. Malheureusement il n'est pas tenu compte des conclusions de l'audit<sup>9</sup>.

On pourrait multiplier les exemples, l'enseignement est simple - mais sa mise en œuvre pas toujours évidente : il est important de 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...

## Rien n'est simple

Comme si notre propension naturelle à tout mélanger ne suffisait pas, nous en rajoutons dans la relation avec les autres. C'est la classique confusion-malentendu (encadré 2) : 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

### Routine et critique...

La routine envahit les esprits et les critiques fusent...  
Dommage, car c'est exactement l'inverse qu'il nous faut :  
exploiter les routines d'une méthode rigoureuse pour permettre  
à l'esprit critique d'explorer de nouveaux horizons... >>>

Voir <http://www.algoric.com/ti/124.htm>

<sup>9</sup> Voir <http://www.algoric.com/y/pf-somm.htm>

involontaires, comme dans nos exemples, ils peuvent aussi être plus ou moins organisés, alimentés ou entretenus dans une confusion orchestrée (encadré 3) - 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 société de l'information... donc de la désinformation (les confusions sont payantes).

## 2. 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 publiphonie, 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 plusieurs - de confusion-mélange (voir encadré 1). 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...

### 3. 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'Etat de Californie une loi d'interdiction du tabac dans certains lieux publics ou près des écoles. Brutal sursaut de conscience d'un empoisonneur repentant ? Non, simple manœuvre : une loi très restrictive était en préparation au niveau fédéral. Or, si plusieurs Etats fédérés sont préalablement dotés de législations particulières, l'Etat 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 Etats 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 manipulation) 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**)...

### Tout se complique

Pour accroître les difficultés, nous avons tous "plusieurs casquettes"... ce qui stimule les confusions de rôles (encadré 4). 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<sup>e</sup> Pouvoir. On attend d'eux des éclaircissements, ils sont souvent vecteurs de propagation du trouble (encadré 5).

### 4. 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.