

## Chapitre 4

# RÉSEAUX ET MACHINES D'INFLUENCE

« Les rapports de force deviennent des rapports de séduction <sup>1</sup> »  
(Benjamin Barber).

L'influence est asymétrique : l'**influent** n'a pas le même statut que l'**influencé** et apparaît souvent comme plus faible. L'influencé l'est dans la mesure où il possède une autorité ou une capacité que l'influent cherche à orienter. L'influence est pouvoir sur un pouvoir : elle pèse sur une décision, dont celle du législateur, ou plus subtilement sur la façon dont l'école, les médias, l'administration ou l'entreprise pensent et fonctionnent.

Les stratégies « privées », hors appareils d'État, dépendent de deux facteurs : vecteurs et acteurs.

Les vecteurs, ce sont les outils techniques qui permettent à l'influence d'être communiquée (passer à travers la distance), transmise (passer à travers le temps) et propagée (passer à travers des résistances mentales). Ce sont des médias.

Les acteurs, ce sont des organisations. Toutes agissent.

Le *lobbying* agit par ses réseaux et ses moyens de persuasion ou de pression pour traduire des intérêts particuliers en choix publics.

Les *think tanks* agissent sur les décideurs en produisant des idées, des scénarios ou des suggestions.

Les ONG agissent sur le public et sur les décideurs pour réaliser des valeurs ou des causes. Les entreprises agissent sur les « parties prenantes » pour rendre l'environnement plus favorable.

Et les terroristes agissent pour proclamer quelque chose à la face du monde (la justesse de leur cause, le châtement prochain des ennemis, etc.).

Au total, nos sociétés d'autorité deviennent des sociétés d'influence : considéré dans son sens le plus large (celui qui se manifeste à travers ce que l'opinion croit juste, beau ou bon), le pouvoir culturel de ces

1. Barber B., *Djihad versus MacWorld*, éd. Desclée de Brouwer, 1997.

organisations ne cesse de croître au détriment de l'économique et du politique.

## Organisations matérialisées d'influence

« Une forme intermédiaire, hybride, entre la domination illégale et la domination légale, dont un aspect frappe particulièrement : l'asymétrie de la légitimation et de la domination. Ce qui signifie qu'on a d'un côté un pouvoir fort et une légitimation fragile, de l'autre un pouvoir fragile et une légitimation forte<sup>2</sup> » (Ulrich Beck).

L'influence est un sport d'équipe ; il suppose des structures particulières que nous nommerons les « organisations matérialisées d'influence » (alias OMI).

Cette notion regroupe globalement trois catégories :

- les organisations non gouvernementales (ONG) et associations « de la société civile » qui défendent une « valeur » (la préservation, l'amélioration, la conquête d'un droit ou d'un idéal) et agissent sur le terrain et sur les normes ;
- les *think tanks* (abrégées en *TT*), des centres de recherche produisant des idées ou des solutions pour inspirer des gouvernants ;
- les *lobbies* qui défendent des intérêts particuliers par proposition, négociation, argumentation, auprès des législateurs et des dirigeants.

Dans les faits, il n'est pas si facile de distinguer :

- des intérêts qui se déguisent en valeurs universelles et encouragent les idées qui vont dans leur sens (certains penseront que nous venons de donner là une définition de l'idéologie) ;
- des idées « pures » (solutions ou propositions) qui ne sont pas contaminées par des jugements de valeur préalables ou déterminées par les intérêts de qui les professe ;
- des valeurs dont la poursuite nourrit des intérêts (celui de l'organisation à sa propre expansion qui devient bureaucratie ou dogmatisme, l'intérêt personnel de ses membres qui génère arrivisme, histrionisme médiatique, favoritisme au sein d'un réseau, etc.).

Pourtant, les OMI se distinguent des autres organisations :

- leur but n'est ni l'association même, ni la satisfaction de ses membres qui partagent activités ou émotions, ni l'amélioration de la vie, de l'esprit ou du corps qu'ils en retirent. Chacun de ces éléments

2. Beck U., *Pouvoir et contre-pouvoir à l'heure de la mondialisation*, Flammarion, 2005, p. 431.

*Maîtres du faire croire*

peut jouer, mais compte moins que l'objectif général : agir sur le monde. Le but des OMI est, sinon de changer ce monde (certains veulent en réalité l'empêcher de changer), du moins de peser sur un de ses aspects qui leur tient à cœur. Il peut s'agir de sauver la planète (ou la baleine bleue) ; il peut s'agir de protéger les intérêts des producteurs de petits pois des tracasseries bruxelloises ;

– leur objectif est qualitatif : les OMI visent à un état « meilleur » (meilleur pour le continent africain, pour la puissance de leur pays, les pandas, les buralistes, les victimes du racisme ou les détenteurs d'armes à feu, etc.), même si certains peuvent en tirer un profit ;

– de façon militante ou intéressée, les OMI propagent de la croyance sur des notions ou propositions nouvelles. Elles ne transmettent pas des connaissances, ni ne font de recherche pure : les idées ne les intéressent qu'autant qu'elles sont neuves et se propagent ;

– elles recherchent un pouvoir indirect. Elles ne veulent pas s'emparer d'une forme préétablie d'autorité pour réaliser ensuite leur idéal, tel un parti qui conquiert l'État pour appliquer son programme. Une OMI ne donne d'ordre à personne et, en principe, n'achète personne (même si certains *lobbies* recourent à la corruption). Mais elle entretient nécessairement des rapports indirects avec les détenteurs du pouvoir ;

– ces machines fonctionnent en deux temps : elles élaborent des propositions, puis cherchent des relais pour les faire appliquer ;

– à la différence d'un syndicat, elles ne représentent pas des gens ayant même statut ou même appartenance. Elles représentent des entités qui visent un but.

Leurs méthodes combinent :

– une spécialisation : depuis la politique étrangère en général ou l'écologie pour certains jusqu'à la défense d'une PME régionale ou d'une espèce rare de coléoptère ;

– une expertise : elle confère une légitimité intellectuelle, médiatico-populaire ou une réputation ;

– l'imagination créatrice : les OMI lancent des mots, des concepts, des programmes ou des suggestions pour qu'ils soient repris (par des chercheurs et auteurs, par le milieu intellectuel, par les élites, par les médias, par l'opinion, par les juristes, par tout le monde, etc.) ;

– la séduction du message, dont elles soignent parfois la mise en scène ou la médiatisation ;

– la contribution à la norme, tendance apparue il y a quelques années : traités internationaux, *soft law* (principes juridiques vagues, incitatifs et sans sanctions précises) ou codes éthiques pour les ONG, diplomatie « privée » ou fonction « programmatique » pour les *think tanks*, participation au processus législatif ou administratif pour les *lobbies*.

Ces réserves faites, les trois types d'OMI diffèrent :

- une ONG agit parfois en lieu et place d'un État déficient, en construisant une école, en soignant des malheureux. Un *lobbyiste* ou un *think tanker* ne crapahutent pas dans la jungle après un typhon et manifestent rarement enchaînés à leurs camarades ;
- les ONG jouissent d'un grand prestige auprès du public qui fait davantage confiance à leur engagement éthique qu'au dévouement de ses gouvernants. Elles peuvent déclarer qu'elles représentent la « société civile planétaire ». Les *think tanks* peuvent bénéficier d'une réputation intellectuelle. Les *lobbies*, eux, ne comptent que dans la mesure où ils sont représentatifs : mandataires de mandants puissants et nombreux, etc.

La force de frappe est assez différente selon le type d'organisation. Les ONG ont un pouvoir de critique, dénonciation et sanction. Elles peuvent surveiller et analyser une politique ou une pratique économique, mettre au pilori un gouvernement ou une entreprise et les poursuivre devant les tribunaux, organiser un boycott ou des manifestations, etc. Elles peuvent les juger : des entreprises viennent solliciter une évaluation ou démontrer leur *compliance*, leur conformité aux critères des OMI.

Les *lobbies* peuvent menacer : ainsi leurs adhérents pourront cesser de financer tel ou tel parti, ou encore ils engageront une campagne de presse. Quant aux *think tanks*, leur capacité de nuisance est restreinte à la critique théorique.

Corollaire : leurs capacités d'agir sur l'opinion diffèrent. Pour les ONG, cette opinion est la matière première de leur action. Pour les *lobbies*, c'est une stratégie parmi d'autres, et parfois celle du dernier recours, quand les choses ne se sont pas réglées « dans les couloirs ». Quant aux *think tanks*, ils sont censés s'adresser aux élites, mais beaucoup veulent toucher le grand public. Certains ne font pas mystère de leurs ambitions idéologiques : propager certaines valeurs ou certaines convictions, ou fournir des munitions idéolo-

giques au parti de leur choix. Tout cela ne peut se faire sans moyens pour viser l'opinion.

Même si aucune des formes d'organisation n'est neuve (les trois sont au moins centenaires), leur montée en puissance est un phénomène récent qui s'est traduit par le succès d'idées comme « société civile » ou « gouvernance ».

La montée des OMI est liée à plusieurs phénomènes typiques des dernières décennies :

- la mondialisation : circulation des gens, des choses, des informations mais aussi des cultures, des dangers, etc. Les OMI sont adaptées à cette diversité et à ces interactions ;
- ce qu'il est convenu d'appeler la crise du politique (impuissance à changer la réalité et perte de confiance) ou crise de la représentation<sup>3</sup> (le système de délégation aux gouvernants fonctionne de moins en moins dans nos démocraties d'opinion). De façon générale, l'idée qu'il existe une instance chargée d'établir les règles du bien commun, l'État, est quotidiennement remise en cause. Elle l'est par en haut (tout ce qui échappe au contrôle de l'État territorial que ce soient les contraintes économiques planétaires ou l'action des organisations internationales) et par le bas (l'action de la société civile et sa répugnance à se soumettre aux formes traditionnelles de l'autorité) ;
- la « société de l'information » favorise les OMI qui travaillent sur et par l'information, et dont l'action est facilitée par les technologies de communication ;
- il faut enfin rapprocher leur montée de la notion de risque. Plus nos sociétés sont sensibles aux catastrophes, aux crises, aux dangers (peut-être pas plus grave objectivement qu'il y a trente ans, mais bien mieux connus et bien moins supportés), plus cela favorise les OMI. Elles participent de la détection et de la prévention des risques, sous forme théorique pour les *think tanks* (analyse voire futurologie), sous forme rhétorique pour les *lobbies* (qui présentent leur solution comme la moins dangereuse économiquement, sociologiquement, politiquement, écologiquement, etc.), et quasi mystique pour les ONG. En effet, leur valeur suprême est la pré-

---

3. D. Bounoux, *La Crise de la représentation*, La Découverte, 2006.

servation (de l'écologie, des équilibres, des victimes) et la protection contre des dangers émergents.

## ONG : agir et juger

« Elles constitueront la force politique montante du premier tiers du siècle, présentes dans tous les secteurs de la vie publique, regroupant des gens qui ne se fient ni aux partis, ni aux États pour régler les problèmes majeurs de l'époque : la pauvreté, la pollution, l'absence de respect des droits de la personne humaine. On les trouvera en charge de tous les problèmes sociaux<sup>4</sup> » (Jacques Attali).

Les organisations non gouvernementales sont de droit privé, financées par des dons et contributions, à but non lucratif, indépendantes de toute autorité politique et vouées à une ou des **causes**. Par cause, il faut entendre qu'elles se proposent de réaliser une valeur (la protection de la nature, l'égalité, un usage démocratique des technologies, etc.) à travers des actions : soit celles qu'elles exercent directement (une opération humanitaire sur le terrain), soit celles qu'elles imposent ou réclament des possesseurs de biens (des entreprises) ou des détenteurs d'autorité (États, administrations, organisations internationales). Elles fournissent des services (même s'ils sont caritatifs) et plaident en faveur de politiques publiques. Elles oscillent toujours entre action pragmatique et grands principes. Elles distribuent des fonds, des blâmes et des impératifs.

Leur existence suppose un effet de croyance : accepter que de simples citoyens armés de leur enthousiasme pour le bien commun interviennent dans des affaires politiques (la sécurité des citoyens, la sauvegarde des biens essentiels pour les générations futures, la protection contre une injustice ou une souffrance, etc.) sans avoir été mandatés par le peuple.

L'idée n'est pas nouvelle. Les associations privées luttant pour un objectif moral et politique (comme l'abolition de l'esclavage avec la *Pennsylvania Society for Promoting the Abolition of Slavery* en 1775) datent de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle. Les vraies ONG de dimension internationale remontent à la fin du XIX<sup>e</sup> avec la fondation de la Croix-Rouge. Henri Dunant et ses amis provoquent en 1863 la réunion

4. In *Dictionnaire du XX<sup>e</sup> siècle*, Fayard, 1998.

*Maîtres du faire croire*

d'une conférence internationale, source d'une partie du droit humanitaire moderne.

En obtenant le droit d'aller sur le terrain (en l'occurrence le champ de bataille), de faire appel à l'opinion internationale par-dessus la tête de ses gouvernants, et enfin en faisant passer une revendication morale dans la loi internationale, la Croix-Rouge découvrait les grands ressorts du succès des ONG.

Dès 1910, il existait déjà une Union des organisations internationales regroupant 130 membres.

Les traités qui ont mis fin à la Première Guerre mondiale ont été négociés sous l'œil de deux cents associations venues à Paris peser de tout leur poids. Les ONG ont joué un rôle certain auprès de la SDN. La charte des Nations unies leur accorde une reconnaissance officielle. L'article 71 prévoit que « le Conseil économique et social peut prendre toutes dispositions utiles pour consulter les organisations non gouvernementales qui s'occupent des questions relevant de sa compétence ». Cela constitue un acte de reconnaissance ou plutôt, l'on considère comme ONG une association qui obtient une reconnaissance officielle.

Le Conseil de l'Europe prévoit d'associer les ONG à la préparation et à la rédaction des traités. Ce passage du consultatif au participatif traduit autant un rapport de force que les progrès de l'idée de gouvernance internationale.

Les conférences internationales sont l'occasion de rassemblements d'ONG jouissant de fait d'un statut de « parlement des citoyens de la planète » par leur visibilité médiatique : ils incarnent l'abstraction de la société civile planétaire d'une façon qui décourage toute contestation. Depuis la première conférence internationale écologique (Stockholm en 1972) jusqu'à celle de Tunis sur la société de l'information en 2005, en passant par la celle de Rio sur l'environnement en 1992, et celles qui suivent.

Outre leur indépendance réelle ou supposée, des facteurs jouent en faveur des ONG : elles se soustraient à la méfiance envers les formes traditionnelles de la politique ou les idéologies structurées. Elles proposent un militantisme « à la carte » pour des résultats ici et maintenant et prônent la mise en œuvre de droits sans exercer de responsabilité politique, ni soutenir de régime censé les incarner. Les ONG sont souvent présentées comme les incarnations

d'une conscience morale planétaire. Le mélange d'idéalisme et de pragmatisme qu'elles représentent est rendu plus visible par des réussites dans l'intervention humanitaire d'urgence, par la dénonciation des catastrophes ou des périls écologiques et, bien sûr, par la défense des droits de l'homme.

La légitimité d'une ONG permet d'émettre une opinion qui sera recueillie avec respect ou d'intervenir en lieu et place des acteurs économiques ou étatiques. Elle est d'autant plus forte qu'elle peut démontrer qu'il y a urgence ou scandale, donc carence et faute.

L'ONG doit être populaire pour recueillir des fonds, attirer des volontaires, voir ses campagnes relayées par les médias, désarmer les actions de contre-influence des groupes d'intérêt. Tout cela peut difficilement se faire sans vitrines médiatiques. Certes, il existe des ONG discrètes (ce ne sont pas les moins efficaces) qui ne cherchent pas forcément la médiatisation, mais il faut au moins qu'elles aient une réputation auprès de décideurs et un minimum de politique d'image.

Les performances des ONG (qui, par un effet « boule de neige », leur donneront plus de légitimité, donc leur permettront d'être encore plus efficaces) se mesurent dans trois domaines.

Il y a d'abord celui de l'action réelle : telle ONG a envoyé tant de tentes aux victimes du tremblement de terre, telle autre a obtenu telle décision d'un tribunal.

Mais leur action se développe aussi dans le monde des représentations et se mesure souvent en millions de citoyens touchés par des images ou mobilisés pour une cause.

Enfin la performance des ONG sur le plan des idées : celles qu'elles produisent (des concepts comme « développement durable », « droit au logement », « devoir d'ingérence »...) ou celles qu'elles popularisent jusqu'à en faire des évidences que personne n'ose contester.

Même dotées de ces moyens quasi spirituels de sanctionner les actions d'un État ou les entreprises (par définition sensibles au risque de réputation), les ONG sont plus que de simples contre-pouvoirs.

Certes, elles dénoncent des gouvernements qui ne respectent pas les droits de l'homme ou des entreprises dont les activités sont dangereuses, porteuses de risques industriels, basées sur l'exploitation des travailleurs du Sud...



*Maîtres du faire croire*

Elles interviennent à divers titres :

– à travers des concepts qui s'imposent à la classe politique et au monde économique (comme les *think tanks*) ;  
– par des normes relatives à l'échange équitable, à la corruption ou autres, auxquelles les autorités tendent à se soumettre (on parle désormais de *soft law*) et/ou incorporées à l'élaboration de lois et traités. Et dans cette action de plaider, dans les contacts avec les vrais rédacteurs des lois (cabinets ministériels, fonctionnaires des commissions européennes, sherpas des négociateurs), elles ne sont pas moins efficaces que les professionnels rémunérés.

Ainsi Médecins sans frontières et une nébuleuse d'ONG alliées ont obtenu des victoires législatives dans le domaine des médicaments génériques. Handicap international et quelques ONG associées sont à l'origine du traité d'Ottawa de 1997 contre les mines anti-personnel.

Plus fort encore : deux mille ONG ont obtenu mieux qu'un traité international (qui ne s'impose qu'aux États qui l'ont ratifié ou adopté), une instance judiciaire : la Cour pénale internationale en 1998. Certains commencent à parler d'une « para-diplomatie » ou d'une diplomatie « non gouvernementale » : les ONG traitent presque à égalité avec les États. Elles ont pour le moins des moyens de contrainte (au moins morale) et sur eux et sur les organisations internationales. Mais elles n'ont pas les inconvénients d'avoir à s'expliquer devant des électeurs, ni à payer en termes de budgets ou de contraintes le poids des décisions qu'elles préconisent.

Les ONG travaillent en réseaux et en coalitions. Certains des résultats évoqués plus haut ont été obtenus par la synergie entre plusieurs associations (là encore, c'est une méthode commune avec les *lobbies*). Dans le domaine de l'altermondialisme, les contre-sommets et autres forums jouent sur cette logique du réseau qui possède deux avantages principaux. Le premier est médiatique : la réunion de dix ONG de dix pays de deux mille adhérents chacun a un effet plus spectaculaire qu'une ONG internationale de vingt mille adhérents. Cet effet démultiplicateur est renforcé par un effet coagulateur : des gens qui ne partagent pas forcément la même idéologie, ne sont pas d'accord sur tout ou visent des buts divers (voire contradictoires), peuvent s'allier pour une revendication commune (comme la taxe Tobin) ou contre un adversaire.

Cela est également lié à un fait simple : le nombre croissant d'ONG. Entre 20 000 et 30 000 au Nord, autant au Sud ; le décompte est difficile à préciser, en raison du flou de la catégorie, mais il est significatif. Par ailleurs, les très grandes ONG, Croix-Rouge et Croissant-Rouge, Amnesty International, Oxfarm International, Care, Save the Children sont de véritables multinationales de l'éthique, des fédérations de puissantes sections nationales.

Les ONG sont des « évaluatrices » : chartes, codes, déclarations, *best practices*, notation, certification, etc. Autant de domaines où la maîtrise des critères du vrai, du juste ou du danger est cruciale. Or c'est vers les ONG que l'on se retourne, qu'il s'agisse d'obtenir une évaluation non biaisée ou, comme les entreprises, une sorte de certificat de bonnes mœurs : un quitus pour leur politique de défense de l'écologie ou d'économie de l'énergie, leur contribution à la justice sociale ou à l'échange équitable, leurs chartes éthiques, etc.

En France où les entreprises sont contraintes de se conformer à la loi RSF, une absolution ou une indulgence des ONG vaut recommandation. Et argument publicitaire : l'entreprise verte, éthique, favorable aux minorités, etc., peut motiver son personnel ou séduire son public. L'exemple de la dernière élection présidentielle a montré comment partis et candidats peuvent aussi se précipiter pour signer des contrats ou chartes proposés par des ONG (surtout si elles sont représentées par quelqu'un d'aussi populaire que Nicolas Hulot), renonçant un peu par là à leur fonction programmatique.

Les ONG sont des vigies chargées de détecter des périls actuels ou futurs, rôle qui les amène parfois à établir l'agenda de l'action internationale. Or, décider de ce qui fera « débat » est crucial. Ou encore, leur connaissance des questions leur permet de contester des chiffres officiels.

Les ONG sont des partenaires. Nombre d'entre elles passent d'une contestation systématique à une cogérance avec le secteur privé. Sur environ 250 grands partenariats recensés, 80 grandes ONG en trusent la plupart : mécénat avec des entreprises, établissement commun de chartes d'éthique ou de responsabilité sociale, engagements réciproques, projets communs, suivi et *reporting*, etc.

Les rapports ONG/entreprises évoluent : les secondes financent les premières, échangent de l'information, se font évaluer par

*Maîtres du faire croire*

elles, et les associent à leur gestion sous forme de critères. Il existe une gradation dans les rapports, de la dénonciation et de la franche hostilité jusqu'à des partenariats globaux. Quant aux rapports avec les États, ils sont parfois de substitution ou sous-traitance, par exemple quand les ONG se chargent de gérer ou répartir sur place une aide internationale.

Les ONG participent d'un mouvement en faveur d'une gouvernance qui implique le dessaisissement du vieil État-nation au profit de l'application directe de normes transnationales. Elles adhèrent généralement à l'utopie du village global et au « sansfrontiérisme ».

### Organisations de recherche et influence : théoriser et suggérer

« Les idées comptent », slogan d'Heritage Foundation<sup>5</sup>.

Les *think tanks* – nés dans le monde anglo-saxon – présentent des caractéristiques qui les distinguent d'un cabinet de consultants, groupe de *brain storming*, commission consultative ou prospective, officine, centre de recherche et développement, club, parti, syndicat, académie, revue, chapelle d'intellectuels, loge, etc. Dans les milieux dirigeants de Washington DC ou de Bruxelles, mais aussi à Londres ou Berlin, on peut se présenter comme un *think tanker* dans un dîner en ville sans susciter de questions. Guère à Paris.

De même qu'il existe des ONG au sens strict (celles qui sont reconnues comme telles par les autorités), il existe des *think tanks* avec équipe de chercheurs permanents et un statut les rendant en principe indépendants des pouvoirs publics et des commanditaires privés et d'autre part, des « groupes de réflexion et d'influence », terme qui passe dans l'usage.

Ils regroupent les clubs, fondations ou centres. Certains sont liés à un parti ou à un homme politique, comités de militants intellectuels et boîte à idée du leader. Certains dépendent de l'État et s'apparentent à des comités consultatifs typiques du « jacobinisme d'expertise national ». Parfois, des patrons, des syndicalistes, des journalistes, des hauts fonctionnaires, partageant un même souci de « modernité » ou les mêmes « sensibilités » se retrouvent dans des clubs ou fondations. Certains sont des réseaux sociaux avec supplément d'âme : conférences, brochures et thèmes de réflexion.

5. *Think tank* ultra-républicain de Washington DC.

Certains sont les comités d'une revue ou d'une collection. Certains constituent des institutions para-universitaires ou des centres de recherche subventionnés.

Outre-Atlantique, le *think tank* presque séculaire correspond à une tradition positiviste (celle des sciences humaines pour faire progresser la société). Il jouit d'une reconnaissance juridique et même fiscale ; il contribue à la circulation des élites. Aux États-Unis ou à Bruxelles, les décideurs politiques attendent des *think tanks* plusieurs choses : des informations indépendantes que ne fournissent pas toujours les fonctionnaires, la synthèse de données surabondantes, des solutions qui recevront un bon accueil médiatique, le label d'une expertise, la capacité de prendre du recul et d'anticiper.

La classe politique américaine que l'on dit chez nous pragmatique (traduisez : fermée aux choses de l'esprit) croit au contraire que les idées ont de l'importance (*ideas do matter, power of ideas, ideas brokers, etc.*). Un *think tank* peut juger une politique ou être consulté sur un point controversé. Il contribue à mettre ses thèmes de prédilection au centre du débat.

Des chiffres circulent : pour certains, il y aurait trois mille *think tanks* dans le monde dont au moins un tiers aux États-Unis ; selon d'autres comptabilités, il existe plus de mille *think tanks* en tout, dont trois cents aux États-Unis (centres universitaires ou affiliés exclus). Ces organismes dont les budgets peuvent se compter en millions d'euros (en dizaines pour les plus riches) prolifèrent.

En France, la notion suscite soit le rejet de ce qui semble un *gadget pour américanolâtres*, soit le scepticisme réservé à un effet de mode propre à faire de tout nouveau groupe de réflexion un prétendant à cette appellation.

Si la notion est plus molle de ce côté de l'Atlantique, elle renvoie toujours à une double notion : idées plus influence. L'influence n'est pas celle d'un penseur prestigieux (ou marginalement, dans les cas de *think tanks* engageant des « stars » intellectuelles) ; ce n'est pas une école en « isme » ni une influence sociale, au sens de minorités agissantes, entre pouvoirs du conformisme et celle de l'innovation.

L'influence des *think tanks* repose sur des facteurs concrets :

- capacité de financement et d'organisation ;
- recrutement (lui-même fonction d'un budget et d'une image de marque) ;

*Maîtres du faire croire*

- visibilité (nombre de chercheurs sont des éditorialistes ou des habitués des plateaux de télévision) ;
- puissance éditoriale (*publish or perish !*) ;
- réseaux dans l'administration (pour les commandes), l'industrie (pour les fonds) et la classe politique ou intellectuelle (pour attirer les meilleurs et sélectionner des interlocuteurs).

En principe, ces organisations non lucratives, permanentes et indépendantes, spécialisées, en concurrence, produisent des idées neuves, rationnelles, applicables. Neuves parce que le *think tank* est censé inventer des solutions inédites et critiquer les anciennes. Rationnelles parce qu'il doit y parvenir de façon objective. Applicables car destinées à inspirer les dirigeants, pas à critiquer. Leur pouvoir intellectuel n'a rien à voir avec le pouvoir des intellectuels.

Ce schéma – de la réflexion à l'inflexion – suppose un troisième terme : la promotion. Promotion du *think tank*, de ses chercheurs et de ses réseaux, de ses résultats, de ses valeurs, de son idéologie, promotion du rôle des idées et des *think tanks* en général, tout cela demande des médias et des médiations.

La plupart des *think tanks* américains accordent autant de soin à la forme qu'à la qualité des idées (parfois relative : certains travaux sont plutôt des commentaires d'éditorialistes ou de polémistes). Ils pensent logo, *brand* et slogans. Certains chercheurs disent passer un tiers de leur temps à trouver des idées, un tiers à les faire financer, un tiers à les diffuser.

Des ateliers sémantiques de certains *think tanks* travaillent à formuler des concepts, d'autres aux relations publiques. Il s'agit de relayer les idées jusqu'à leur destination : le cerveau du décideur. La fonction de traduction (les bons mots, ceux que le cerveau comprend) est aussi cruciale que la capacité de fournir des munitions aux hommes politiques, (propositions et arguments disponibles juste à temps). Certains *think tanks* produisent des rapports au format de thèses, d'autres des émissions de télévision. D'autres éditent des feuillets A4, taille calculée sur le temps de lecture d'un élu en voiture entre l'aéroport Kennedy et le Capitole.

Certains critères caractérisent les *think tanks*, surtout américains (référence en la matière) :

- **le professionnalisme.** Un chercheur ne rencontre pas ses collègues dans un dîner-débat, ni ne verse de cotisation ; il n'est pas détaché

par une administration le temps d'un rapport. Il va au bureau, perçoit un salaire. Il contribue à des propositions qui porteront le label du *think tank*. Il est spécialisé, qui dans la politique étrangère (voire une zone géopolitique), qui dans l'économie, le réchauffement climatique, la société de l'information, etc. Un *think tank* vaut par ses disciplines, pas par ses disciples ;

– **le financement.** Pas d'argent pas d'idées. Le financement provient de produits (publications, conférences, réponses à des appels d'offre), de dons et de subventions. Elles peuvent être publiques, privées, provenir d'entreprises ou de fondations, mais aussi des particuliers qui peuvent contribuer dans un esprit presque militant. Aux États-Unis le code fiscal rend déductible des impôts une donation à un *think tank*, au même titre qu'à une organisation « philanthropique ». La pluralité des financements doit assurer l'indépendance.

– **stratégie indirecte.** La méthode est doublement indirecte : la préconisation (changer la décision) est renforcée par la propagation (changer la *doxa*, peser sur les idées dominantes).

– **le souci du bien commun.** Même s'il vend des prestations, le *think tank* est censé être au service de valeurs universelles (un credo souvent formulé de façon vague : agir pour la paix, améliorer les politiques économiques, sociales ou militaires, élaborer des scénarios pour maîtriser le futur, etc.).

Mais cet idéal-type recouvre des ambiguïtés. Sémantiques d'abord : *think tank* est une expression d'origine militaire (un bunker où préparer les plans de bataille à l'abri) et sa traduction est équivoque : une « boîte où penser », ou bien un « réservoir où puiser des idées ». Selon la métaphore choisie – concentration de compétences ou flux d'idées depuis une source – l'accent est mis sur l'un ou l'autre des deux temps du moteur : invention et inspiration.

Le *think tank* doit à la fois faire différence (meilleures propositions que la « concurrence »), faire impression (d'où un certain marketing des idées) et faire faire (mise en œuvre des idées).

Cela soumet les chercheurs à une double contrainte. D'une part, s'ils ne font pas de la science (un discours qui s'imposerait par la seule force de la démonstration), du moins ils se réfèrent aux critères d'une communauté d'égaux (les experts). Ils doivent poser des questions inédites, dérangeantes, rendre compte de la complexité des choses, argumenter. D'autre part, leurs « produits » ne sont destinés

*Maîtres du faire croire*

ni aux progrès du savoir pur, ni à être transmis par l'enseignement, ni à l'exposition de leur belle âme d'intellectuels critiques. Ils pensent aux décideurs.

Au final, le *think tank* est un objet flottant dans un triangle des Bermudes. Ses trois zones frontalières sont 1) les groupes d'intérêt, 2) les sociétés de pensée militant pour le vrai, le bien, le juste et 3) les cabinets de consultants purement techniques. Tentés de défendre les intérêts de leur commanditaire, de produire des projets idéaux et de fournir des réponses (*problem solving*), les chercheurs se situent quelque part entre l'enfer des mercenaires intellectuels et le paradis des sages éclairant la République.

Notamment aux États-Unis, il existe des *think tanks* dont les critiques contestent à juste titre :

- le professionnalisme (ils engagent des personnalités davantage pour leur réputation ou leur surface médiatique que pour leur production intellectuelle) ;
- l'indépendance financière (soit qu'ils dépendent de commandes étatiques, soit, au contraire, qu'ils soient liés à de grands groupes industriels ou financiers) ;
- le caractère intellectuel de leur activité. Aux États-Unis, leurs chercheurs peuvent se trouver un jour au gouvernement ou dans une agence fédérale, à un haut poste universitaire ou dans une entreprise, retourner pantoufler dans un *think tank*, et faire des allers et retours au cours d'une même carrière. Par ailleurs, certains, surtout républicains, s'affichent comme les intellectuels organiques du parti, des machines à conquérir le pouvoir culturel qui leur échappait dans l'Université, et dans les médias « libéraux ». Du coup, les réponses tendent à précéder les questions. Sur le site d'*Heritage*, on peut trouver une rubrique consacrée aux bienfaits « scientifiquement prouvés » de la chasteté, ce qui ne se rattache pas exactement à la recherche pure.

Les *think tanks* états-uniens ont une histoire où se distinguent classiquement trois périodes. Celle des « universités sans étudiants » (grandes fondations d'avant-guerre), celle des *think tanks* plus « techniques » dont le prototype est la *Rand Corporation* spécialisée dans des commandes publiques après 1947 et enfin celle des militants, menant une conquête « gramscienne » du pouvoir culturel. Les conservateurs surpassent largement les démocrates à ce jeu. De 1970 à 2000 le nombre de *think tanks* a quadruplé aux États-Unis,

les deux tiers s'affichaient clairement à droite.

Du coup, on leur prête un plan de conquête du monde par contamination idéologique. C'est une exagération – péchant par idéalisme et conspirationnisme – d'un phénomène incontestable : la guerre des idées menée sans complexes ;

– le **souci de l'intérêt public**. Quand des *think tanks* financés par des compagnies pétrolières contestent le réchauffement climatique ou les diminutions de consommation d'énergie, la question de leur désintéressement se pose. Les propositions de politique environnementale de *Property and Environment Research Center* (PERC) ou de la *Foundation for Research on Economics and the Environment* (FREE) qui inspirent l'actuelle administration soutiennent des thèses qui coïncident avec les intérêts de leurs financiers. Dans certaines listes de *think tanks*, figurent avec des associations féministes ou écologistes, la *National Rifle Association* ou la *National Association for the Advancement of Coloured People*. Or, on peut aussi douter que la défense des possesseurs d'armes à feu ou la lutte contre les discriminations au logement demandent des travaux si savants.

Souvent, un *think tank* vaut ce que valent ses vedettes, sans qu'il soit toujours possible de distinguer leur prestige et leur autorité de membre d'un collectif d'intellectuels.

Comment séparer Alvin Toffler essayiste du chercheur de la RAND ? Madeleine Albright ancienne secrétaire d'État et enseignante à l'université de Georgetown de la chercheuse de CSIS ? Claude Bébéar président d'Axa et président de l'Institut Montaigne ? Comment distinguer l'ancien ministre Jacques Delors du président du groupe Notre Europe ?

Reste un problème de fond. Qu'il y ait stratégie d'influence n'implique pas qu'elle soit effective. Qu'il y ait eu guerre en Irak ne prouve pas qu'elle ait été faite uniquement pour satisfaire quinze intellectuels du PNAC (*Project for the New American Century*) – même si certains sont devenus secrétaires d'État entre-temps. Que la société du Mont Pèlerin fondée par Hayek en 1947 ait rassemblé l'élite des économistes antikeynesiens et essaimé des centaines d'instituts libéraux à travers le monde ne lui vaut pas le mérite (ou la responsabilité) de la grande vague néo-libérale.

Certes, il est des cas qui ne laissent guère de doute : Reagan, élu en 1981, a par exemple appliqué presque point par point *Mandate for*



*Maîtres du faire croire*

*leadership*, le programme de mille pages de *Heritage* où il a recruté une partie de son équipe.

Existe-t-il un lien aussi simple entre la politique économique de Clinton et le *Progressive Policy Institute* ? la réforme de la sécurité sociale de George W. Bush et les travaux de *Cato* et du *PNAC* ? le monétarisme des gouvernements Reagan et Thatcher et le *Manhattan Institute* ? la doctrine de *Révolution dans les affaires militaires* de l'US Army et les travaux de la RAND ?

Pour prendre nos exemples en France, que des candidats aux élections présidentielles se soient référés en leur temps qui à la « fracture sociale », qui à la « démocratie participative », cela les rattache-t-il à certains cercles de recherche ? Jusqu'à quel point la fondation Saint Simon qui fonctionna de 1981 à 1999 fit-elle entrer dans le « cercle de la raison » (d'autres disent la « pensée unique ») les élites françaises ? L'institut Montaigne se félicite que « 13% de ses 400 propositions » aient été discutées au Parlement, est-ce à dire qu'il remplace l'initiative parlementaire pour 13% de son activité ?

Les réformes « traçables » (que l'on peut rattacher de façon certaine à leur source intellectuelle) sont rares. Il n'y a pas des idées qui seraient énoncées puis adoptées de façon binaire. Il existe, en revanche, un processus de relais, négociation et reformulation des thèmes lancés par un ou des *think tanks*. Donc une synergie avec des idées dominantes et des organisations qui les défendent, un environnement mental où elles interagissent. Les *think tanks* sont concurrencés par les ONG. Ils le sont aussi par des organisations dites de la société civile. Ainsi des textes du conseil scientifique d'Attac ou un rapport d'une ONG sur le réchauffement climatique ne diffèrent guère des travaux de *think tanks* ou, du moins, jouent le même rôle.

En ces temps où le politique se décharge du fardeau de la décision sur les experts et les autorités morales, les commissions *ad hoc* prolifèrent. « Grand sujet de société » après problème urgent, tantôt présentant l'état de la science, tantôt représentant « la société civile », moitié « forum des forces vives », moitié « groupe des sages », cette « adhocratie » court-circuite la représentation nationale. La décision politique est en quête d'un impossible consensus : l'accord de l'expertise (pour l'efficacité et la précaution), de la morale (dans un processus où le droit remplacerait le pouvoir) et de la communication (les vrais

problèmes des vraies gens). Dans ce passage des démocraties d'autorité aux démocraties d'influence, le *think tank* n'est pas le moindre acteur de la nouvelle « gouvernance ».

## Organisations d'intérêts : plaider et peser

Faire du lobbying : C'est « entreprendre des activités ayant pour but d'influencer les responsables des pouvoirs publics et tout particulièrement les membres d'un organe législatif, de promouvoir ou d'assurer l'adoption d'un texte législatif, de convaincre les responsables des pouvoirs publics, de tenter d'agir sur ou de persuader un responsable sur une action souhaitée. » Dictionnaire Webster<sup>6</sup>.

Définition : « *Booze, blondes and bribes* »  
(de l'alcool, des filles et des pots-de-vin) Dictionnaire populaire américain.

Le mot *lobby* d'abord. L'origine est connue : le vestibule, littéralement l'antichambre du pouvoir, où les représentants des intérêts rencontraient les élus à la Chambre des communes en Angleterre. Vers 1830, le mot renvoie déjà au groupe de pression qui sollicite les membres des deux chambres britanniques. Depuis, *lobby* est utilisé par métonymie pour désigner ceux qui s'agitent « dans le couloir » ; ce sont les professionnels qui cherchent à peser sur la décision du législateur ou d'une organisation. On parle enfin de *lobby* au sens large pour tout groupe qui veut obtenir des décisions favorables à ses objectifs (matériels voire idéologiques) par pression, action indirecte, fût-ce à travers les médias ou des manifestations.

Le *lobbying* combine une logique de communication et une logique de négociation. Belles brochures et belles promesses supposent une bonne adaptation aux attentes et aux besoins de son interlocuteur. Le *lobbying* emploie aussi d'autres formes d'action : procès, manifestations de rue, campagnes de presse, corruption. Mais aussi des stratégies plus douces : aider une administration à prendre la décision avec un dossier bien orienté et des avis prestigieux, passer des alliances avec d'autres groupes d'intérêts, fournir de la documentation à la presse et faire intervenir des personnalités. Sans compter les stratégies agressives de dénigrement du concurrent qui s'apparentent à la guerre économique de l'information.

6. Webster *New Collegiate Dictionary*.

*Maîtres du faire croire*

Le *lobbying* est souvent pratiqué par des intermédiaires rémunérés qui travaillent par contournement et suggestion. Il n'atteint son but (avantage politique ou économique) qu'en jouant sur les règles du jeu. Voire en pervertissant le mécanisme du choix. Il applique une pression là où elle peut faire dévier une force supérieure (celle de la loi). Bref son principe est l'action indirecte et l'inflexion.

Tout cela suppose :

- des contacts (au moins pour « exposer un point de vue ») ;
- un rapport asymétrique (un solliciteur et un détenteur de l'autorité) ;
- une situation de compétition ou d'indécision (il s'agit de prévaloir contre d'éventuels concurrents face à un représentant de l'institution susceptible de pencher dans un sens ou l'autre) ;
- une communication persuasive professionnalisée.

Aux États-Unis, le *lobbying* est admis au nom de deux amendement de la constitution sur le droit d'association et sur la liberté d'expression. Il est soumis à conditions : transparence financière et déclaration explicite (le *lobbyiste* doit clairement s'identifier comme tel et nommer son client). En France, le *lobbying* est associé à la corruption ou au trafic d'influence. Parler d'un *lobby*, c'est proférer une injure.

Rien de plus politiquement incorrect chez nous que d'évoquer un *lobby* sioniste ou gay (expressions qui ne choqueraient personne aux États-Unis où l'on trouve aussi normal de se réclamer d'un *lobby* juif ou homo que de se dire membre de celui des producteurs de coton ou des adversaires de l'avortement). En France, évoquer le *lobby* paysan ou celui de l'éducation nationale, le *lobby* des ingénieurs ou celui des transporteurs, ne peut se faire sans déploration de l'archaïsme ou des blocages qu'ils incarnent. Le *lobbyiste* représentant d'intérêts catégoriels est suspecté de corrompre le politique.

Il se dissimule souvent sous l'étiquette de relations, conseils ou communication publique. Dans le pays de la loi le Chapelier contre les corporations, difficile de faire admettre que la loi peut résulter d'autre chose que de la volonté générale, elle-même émanant d'une consultation du peuple. Selon une fiction rousseauiste, le vote ne sert pas à savoir ce que désire la majorité – à constater un rapport de forces – mais à révéler vérité et raison. Cette raison, même la minorité devrait sans le savoir d'abord désirer s'y ranger et elle ne peut que s'y soumettre une fois connue.

Dans la tradition anglo-saxonne, les demandes « privées », dont celles des groupes de pression ou de communautés d'appartenance, se compensent ou se concurrencent si bien que l'intérêt général n'est au final que la somme d'intérêts particuliers. À cet égard, les États-Unis sont une fois encore emblématiques : le *lobbying* est regardé comme une pratique honorable pourvu qu'elle se pratique dans la transparence.

S'il y a un sens de l'histoire dans cette affaire, il joue plutôt en faveur d'une globalisation du *lobbying* à l'anglo-saxonne. Le rapport public/privé ou autorité/influence devient plus flou. C'est du moins l'impression que donne sa prolifération dans les instances européennes. D'autres facteurs jouent, dont le souci du risque. À travers le principe de précaution, il impose de prendre en compte un degré de probabilité : le nombre de cancers ou d'accidents de la route, l'explosion d'une centrale ou la pollution d'un fleuve. Or, la croyance, ça se travaille et ça s'exploite.

La façon d'évaluer le risque, de suggérer ou de nier une corrélation entre activité humaine et catastrophe sanitaire, offre un terrain idéal pour les campagnes d'opinion. Dans un sens ou dans l'autre, il s'agit de persuader du probable. Souvenez-vous des prédictions chiffrées sur les victimes du Sida ou les morts par maladie de la vache folle : la plupart se sont révélées soit très minorées soit très surévaluées. Il n'y a jamais unanimité scientifique sur une relation de causalité portant sur des séries aussi vastes et complexes. « Discourir du probable » ouvre de la sorte un champ aux groupes d'influence.

Plus nos sociétés sont complexes, plus leur arsenal réglementaire et législatif s'étend, plus les normes mondiales (ou européennes) se répercutent dans chaque pays, plus l'opinion se mondialise au même titre que les produits et les intérêts financiers, plus les professionnels de l'influence ont un rôle à jouer. En situation d'information imparfaite et de pouvoirs instables, ils déploient tout leur arsenal.

L'intervention des groupes de pression dans le processus législatif se fait sous l'étiquette de « consultation des parties prenantes ». Il s'agit de coopérer avec le législateur par des renseignements sur les conséquences de sa future décision et par une meilleure évaluation des réactions des acteurs de terrain, de lui proposer des données qui vont dans le bon sens, voire de mâcher le travail en présentant

*Maîtres du faire croire*

des « points de vue », qui ressemblent à des propositions concrètes. En règle générale, tout ce qui affaiblit l'État jacobin favorise un *lobbying* que la décentralisation française de 1981 ou la construction européenne aura, dit-on, encouragé.

On s'éloigne progressivement de l'image du corrupteur (à la manière d'Abramoff pris dans un scandale de corruption en 2006), du solliciteur toujours au téléphone, du « monsieur bons offices » monnayant son soutien électoral contre un appui, du communicant avec ses brochures sur papier glacé, ses cocktails et ses assistantes sexy. La gestion de l'information critique est devenue plus technique, ce qui n'allège pas le poids de la relation personnelle et de l'expérience du *lobbyiste* : il est d'autant plus efficace qu'il a été de l'autre côté de la barrière, dans un cabinet ministériel, par exemple.

Il commence par un travail d'intelligence, de recherche de l'information pertinente avant la communication séduisante. Cette information porte autant sur les éléments du débat que sur les lieux du pouvoir. L'expertise et la production de « l'agenda » font partie de l'action de *lobbying* dans les pays anglo-saxons et auprès des instances européennes.

Le *lobbyiste* s'efforce de savoir qui est le décideur, de quelle information il aura besoin, les acteurs et leurs intérêts. La familiarité avec les structures et procédures, l'identification du bon interlocuteur constituent des atouts majeurs.

Les pratiquants parlent maintenant d'un *outsourcing* du travail d'information législative : le *lobbyiste* deviendrait un assistant pour ne pas dire un informateur précieux. Cette interprétation s'inscrit dans la logique de la « contre-démocratie » ou de la démocratie d'opinion : la force de la loi est affaiblie par la crainte des réactions de la « société civile ».

Directement – en représentants de leurs mandants – ou indirectement – à travers les thèmes qu'ils popularisent, les relais médiatiques et les mouvements d'opinion – les *lobbyistes* se fondent dans cette société civile comme « parties prenantes » ou comme sources de savoir et d'évaluation.

Le *lobbyiste* sait quelle loi ou quelle directive ayant un impact sur l'activité de son client viendra en débat ; il connaît la forêt des normes et des règlements, il repère les convergences et divergences d'intérêts. Le mécanisme du persuader/orienter s'efface devant celui du représenter/informer.

L'association française des conseils en *lobbying* (AFCL) définit ainsi la profession : « Représenter et défendre les droits ou intérêts des entreprises, associations ou collectivités à travers une information rigoureuse, vérifiable et réciproque auprès d'organismes privés ou publics susceptibles de prendre des décisions affectant ces intérêts ou droits. »

Plus la norme est internationalisée et technique (ce qui est l'évidence dans les organisations européennes), plus elle est devenue abstraite (qui mesure vraiment les conséquences d'une norme de Bruxelles avant de se la voir appliquer ?). Et plus elle s'éloigne des mandants, les électeurs. Sans tomber dans les lieux communs sur la technocratie bruxelloise, cela favorise les stratégies de synthèse orientée où excellent les professionnels. Les commissions et les bureaux ne peuvent pas consulter plus de 600 députés européens (pas nécessairement compétents), ni contacter toutes les ONG et associations concernées. Ils sont sensibles à l'aide de professionnels qui proposent des options claires. Selon un chiffre souvent répété, les quatre cinquièmes des directives européennes sont issues des cabinets de *lobbying*. Lors de la discussion sur la récente loi sur la modernisation de l'économie (juin 2008), des députés nationaux se sont indignés que les *lobbyistes* leur envoient des projets d'amendement tout faits qu'ils n'avaient plus qu'à recopier. À Bruxelles, la chose aurait été fort naturelle.

L'art de placer des experts amis parmi les END (experts nationaux détachés), ou de trouver des arguties juridiques, complète l'art de trouver des alliés, y compris chez les ONG. Elles sont utilisées « en contre » pour faire valoir que le projet du concurrent – de faire venir de la viande des pays de l'Est – est cruel pour les animaux ou que les importations du rival papetier provoqueront une déforestation dont souffriront les tribus indiennes. Cette méthode s'appuie sur le thème de la santé (la crème solaire du concurrent ne contiendrait-elle pas de la bergamote cancérigène ?), du social (les pertes d'emploi si l'activité était menacée), de l'écologie (refuser votre projet, ce serait en favoriser un autre, plus polluant), etc.

Les *lobbies* sont en situation d'autant plus favorable que la consultation est intégrée aux procédures du Parlement. La présence de *lobbyistes* avec laissez-passer permanents est normale. L'idée est que la décision politique s'inscrit dans un processus de gouvernance :

*Maîtres du faire croire*

la coopération des représentants des intérêts en cause fait partie de l'élaboration de la loi.

De récentes études sur le *lobbying* auprès des institutions européennes permettent de préciser le résultat : il y aurait quinze mille *lobbyistes* à Bruxelles (et trois mille groupes d'intérêt plus cinq cents fédérations agissant au sein de l'Union européenne). Souvent comparé à l'avocat de sa cause (par contamination par le terme anglais *advocacy*) ou considéré « mi-avocat, mi-journaliste » le *lobbyiste*, avatar de Tintin et Perry Masson jouit d'un statut officiel. Si bien que la question de la transparence ou du code éthique est devenue un objet de débat ouvert<sup>7</sup>.

### Organisations économiques : lancer et subir l'influence

« Les réseaux sont parfaitement appropriés à une économie de type capitaliste reposant sur la flexibilité et l'adaptabilité ; à une culture de la déconstruction et de la reconstruction sans fin...<sup>8</sup> » (Manuel Castells).

L'idée que l'influence est inséparable de l'action économique, ou qu'il est aussi important de communiquer que de produire n'est pas nouvelle. Rappelons que le *lobbying* (le mot, ne parlons pas de la pratique) date de 1830 et les agences de publicité de 1841 (la publicité elle-même étant apparue dans *La Presse* de Girardin en 1836, premier à être financé par la « réclame » et les annonces), que les relations publiques d'entreprise et la communication de crise naissent autour de la Première Guerre mondiale (comme l'idée de « guerre économique »), que le marketing commence aux États-Unis dans les années 1920.

La lecture de manuels de management révèle l'existence de la communication média et hors média, les relations publiques et les relations presse, le marketing direct ou indirect, la communication financière et la communication publique, l'image de marque, la réputation et le *branding*, le *sponsoring* et le mécénat, la communication événementielle, produit, marque et *corporate*, la communication de crise, sensible, stratégique, d'*acceptabilité*...

7. Et bien sûr l'occasion d'un nouveau *lobbying*, notamment en France où il est question de permettre aux *lobbyistes* reconnus un accès permanent aux locaux des assemblées pour rendre le processus plus transparent.

8. Castells M., *La Société en réseaux*, Fayard, 1999.

Même si le lecteur peut soupçonner un peu de redondance dans cette énumération, la prolifération des mots accompagne l'assomption de la chose.

L'activité économique elle-même est pensée comme une action communicationnelle dont témoigne le succès de la notion de « partie prenante ». Une partie prenante (*stakeholder* en anglais par opposition aux *shareholders*, les actionnaires) est concernée par l'activité de l'entreprise. Selon un des pionniers de cette théorie, Freeman<sup>9</sup>, ce sont tous les groupes « ou individus qui peuvent affecter ou qui peuvent être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Suivant la très vaste acception de ce terme, il existe des parties prenantes « internes » tels les employés ou les syndicats ou les actionnaires et d'autres « externes », les autorités publiques ou locales dont les décisions encadrent l'activité économique, mais aussi des associations d'usagers, de consommateurs, de riverains, de victimes, des ONG, des associations locales, des fournisseurs.

L'entreprise se considère comme un « nœud de contrats », une machine relationnelle qui doit perpétuellement agir sur les perceptions des « parties » pour les amener à « considérer » leurs intérêts communs. Cette nouvelle entreprise séductrice et négociatrice semble moins soucieuse de lutter contre la rareté (définition traditionnelle de l'économie) que de gérer des relations. Au passage, la notion occulte élégamment les notions basement matérialistes de production, de choses, de marchandise.

Parallèlement, **la littérature managériale** s'est imprégnée d'un vocabulaire parlant d'animation, de réseaux, de différences, de réactivité, de connexions, d'autocontrôle, de mobilisation du personnel et bien sûr de fin des hiérarchies et des rigidités. Un livre comme *Le Nouvel Esprit du capitalisme* de Luc Boltanski et Eve Chiapell montre cette transformation du manager, autrefois exalté comme un chef énergique et performant, en une sorte de *coach* de ses subordonnées, toujours à l'écoute et en phase, responsabilisant et motivant, suscitant de l'enthousiasme « des équipes par projet ». Le tout bien entendu sur fond de gouvernance, culture d'entreprise et marketing écologique et éthique.

---

9. Freeman E. R., *Strategic Management : a stakeholders approach*, Pitman, 1984.



Autre indice, un détail d'apparence technique, **la généralisation du PowerPoint**. Ce logiciel de présentation est une machine rhétorique destinée à la lecture collective (à l'écran, durant les présentations, derrière l'orateur). Dans l'univers sans contradiction de l'écran lumineux, tout s'ordonne merveilleusement tandis que le glissement des images gomme les aspérités, les nuances et les contradictions. Comme le note Pierre d'Huy, « PowerPoint n'a pas pour objet la connaissance, mais la conviction. Loin de la recherche de la vérité par le dialogue et la réfutation de la maïeutique socratique, la rhétorique se contente de son statut de machine à convaincre. N'importe quel type d'assemblage de simples mots vraisemblables lui convient, à condition que cet objectif soit atteint. ». C'est un gadget rhétorique pour organisation séductrice.

Autre symptôme : **le « storytelling »**. Cet anglicisme peut se traduire par « art de raconter des histoires » ; il connaît plus qu'un effet de mode. Là encore, on pourrait objecter que le procédé n'est pas neuf. L'humanité a commencé au stade de l'oralité par se transmettre ses connaissances et croyances à travers des récits avec des personnages, et d'abord les mythes.

Pourtant, le *storytelling* est intégré aux pratiques témoignant d'une idéologie implicite, celle de l'engagement. À travers la saga d'une marque, l'anecdote autobiographique (et bien sûr optimiste et porteuse d'enseignement sur la nature humaine), l'exemple de l'employé ou du consommateur et les incidents drôles ou émouvants qui marquent son rapport à une entreprise, le message est finalement le même. C'est celui des valeurs (très vagues : l'optimisme, la persévérance, la nature, etc.) : l'individu à travers son destin (auquel l'auditeur est tenu de s'identifier en vertu de l'universalité de la nature humaine) émeut et démontre. En arrière-plan, se tient la figure du manager apte à faire partager sa vision, son enthousiasme, en réactivant des émotions fondamentales par empathie.

Que l'entreprise recoure à des technologies persuasives à usage interne renvoie à un autre changement majeur : la nature des discours qu'elle doit délivrer. Les propos apologétiques qu'elle avait l'habitude d'émettre (chanter les merveilles de la marchandise, révéler la « vraie nature » exaltante de l'entreprise et sa culture, motiver tous les types épatants qui participent à sa réussite, en donner une « bonne image ») sont dépassés.

Il lui faut combattre des discours adverses, se préserver d'attaques et de dénigrements, se justifier, parler, en somme, du rapport entre son activité purement économique (produire, vendre, distribuer) et le monde des valeurs non économiques. Toutes choses qui étaient auparavant censées caractériser la politique.

Le changement se manifeste sous ce double aspect du risque de polémique permanent et de la référence aux critères du bien commun (quand ce n'est pas de la sauvegarde de la planète) à la place du vieux discours : argument d'efficacité technique et promesse de bonheur du consommateur.

Du coup, les communicants sont obligés de faire deux choses auxquelles ils étaient mal préparés : de l'éristique – affronter des adversaires qui contestent la vérité de leurs dires ou la pureté de leurs intentions – et un plaidoyer ; il s'efforcent de démontrer la vraisemblance de certaines affirmations (sur le futur ou le risque par exemple) tandis que l'administration de la preuve obéit à de nouvelles règles.

Dans cette configuration, l'entreprise ou ses représentants font appel à l'expert. L'expert, à qui il sera le plus souvent demandé d'être rassurant face à des craintes « irrationnelles » du public ou aux emballements médiatiques.

Aux États-Unis, on appelle *corporate propaganda* la méthode qui consiste à susciter une étude démontrant, suivant le cas, que le chocolat, le coup de vin rouge ou le pain à l'ail sont excellents pour la santé ou que les boues toxiques sont de très bons fertilisants ; à moins qu'ils ne prouvent scientifiquement que le tabagisme passif est un mythe et que les lois anti-trusts sont dommageables pour les consommateurs.

Cette technique déjà décrite comme le « coup du troisième homme » par Edward Bernays au début du xx<sup>e</sup> siècle consiste à financer un institut au nom ronflant. Il fournit des rapports dans le sens espéré ou, pour le moins, démontre qu'il existe un doute sérieux sur les travaux sur la nocivité du tabac, de l'atome, du réchauffement climatique. Les sites d'ONG fournissent presque quotidiennement des informations sur les activités (et les affiliations) de ces *Princeton Resource Centre*, *Tobacco Institute Research Comitee*, *Independent Institute*, *Institute for Sound Science*, *Global Climate Coalition* et autres « laboratoires » ou pseudo-*think tanks* dont il n'est pas très difficile de découvrir qui les finance.

*Maîtres du faire croire*

Leur rôle est souvent moins de prouver une hypothèse que de susciter un doute sur des corrélations, des faits que le public croit établis. Dans le film *Thank you for smoking*, le héros se vante d'employer un laboratoire « si habile qu'il pourrait vous faire douter des lois de la gravité ». C'est un peu l'idéal de la profession.

La limite est qu'il est plus difficile de rassurer que d'inquiéter surtout dans un pays qui a inscrit le principe de précaution dans sa constitution et où l'on aime à dire qu'il n'y a pas de fumée sans feu. Autre limite : les ONG ne sont pas stupides et mènent des contre-contre-offensives dénonciatrices.

Les Américains excellent dans cette discipline, suivant le principe du « *watchdog* », le chien de garde, ou, si l'on préfère, le pilori médiatique. Mais les Européens ne sont pas absents. Plusieurs associations écologistes ou altermondialistes comme *Spinwatch* (Grande-Bretagne) ou *Lobbycontrol* (Allemagne) traquent les *lobbyistes* ou les journalistes favorables au commerce d'armes ou aux industries polluantes et démontrent leurs liens avec des groupes financiers. Ces groupes et quelques autres décernent ironiquement un prix « du pire *lobbying* de l'Union européenne » ou du « pire écoblanchissement » aux groupes automobiles qui retardent les législations contre les émissions de carbone (au nom des emplois menacés) ou ceux qui présentent l'énergie atomique comme remède au réchauffement climatique.

Aussi les stratégies d'influence de l'entreprise passent-elles plus souvent par un *lobbying* « classique », classique en ceci qu'il vise à obtenir une décision (ou une abstention) d'une autorité.

La vision prédominante dans l'entreprise a longtemps été la « loi du plus » : plus de profits, de performances, de contribution au PNB, donc de bonheur général. Le reste – pourvu que la direction respecte les lois et n'ait pas de conflit social majeur – c'était l'affaire des autres : politiciens, idéologues, utopistes, ceux qui ne parlaient pas chiffres, bilans et réalités. Tout a changé dans la mesure où, par exemple, l'image d'une entreprise, le plus précieux de ses actifs dans une économie dite de l'immatériel, dépend de facteurs non économiques.

Cela est particulièrement vrai dans un pays comme le nôtre qui a instauré la « RSE » (responsabilité sociétale des entreprises) vis-à-vis des parties prenantes. Présentée par ses promoteurs comme l'extension de la logique de développement durable, la RSE appelle

un bilan non financier et non quantitatif : présentation des « performances » en matière d'éthique, de protection de l'environnement, de sécurité, de mise en accord avec des demandes sociétales, de contribution à la recherche et à une meilleure gouvernance, d'échange équitable, etc.

La loi relative aux nouvelles régulations économiques de 2001<sup>10</sup> impose aux entreprises cotées en bourse de publier des informations sur les conséquences écologiques et sociales de leur activité.

En ce sens, l'entreprise est « sous influence » puisqu'elle doit sans cesse se justifier au nom de valeurs et objectifs longtemps considérés comme étrangers à son objet.

Ces critères sont décidés sans elle, souvent hors de l'État. L'entreprise subit la *soft law*, la loi molle, qui ne se traduit pas nécessairement par des sanctions ni dans des articles de codes, mais s'impose par consensus et pression. La quête de légitimité et de justification de l'entreprise suppose une communication de conformité et d'innocuité.

Il est permis d'analyser ce règne de la vertu, soit comme le triomphe des valeurs citoyennes sur le monde de la marchandise, soit comme ruse de la raison économique : l'apogée de la marchandisation des valeurs (l'entreprise vend symboliquement de la vertu après avoir vendu du prestige et du bonheur).

Autre domaine : celui de la communication de crise. Cette discipline qui s'enseigne et donne lieu à des plans et stratégies est le contraire même de la communication euphorisante traditionnelle. On recourt à la communication de crise en général au pire moment, et hors de toute initiative de l'entreprise.

Elle implique de fonctionner et communiquer à rebours des routines et même de la culture du manager (celle de la performance, du chiffre, de la certitude, du respect des hiérarchies et de l'apologie de l'entreprise). Elle le place en situation de controverse, voire en position d'accusé. Elle renverse la charge de la preuve : il est souvent besoin de démontrer (en situation de stress et d'information imparfaite, sinon il n'y aurait pas crise) que l'on n'a encouru aucune responsabilité par le passé et que l'on peut maîtriser les conséquences futures de la crise. Tout cela sur la base de corrélations

---

10. Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, JO n° 113 du 16 mai 2001.

*Maîtres du faire croire*

improbables et dans une atmosphère de chasse au coupable. Sans oublier le facteur temps : urgence des catastrophes, des besoins de réaction, du développement de la crise, des demandes des médias, des autorités, des groupes concernés, victimes, ONG, associations, etc. Mais aussi accélération générale, y compris de la propagation de la panique et du chaos dans sa propre organisation.

Cela se pratique pourtant sur un modèle quasi militaire avec ses cellules de crise qui prévoient le pire et raisonnent en fonction d'une hiérarchie des dangers (une pratique qui relève plutôt du combattant). La communication de crise, sauf à être un ensemble de recettes pour apaiser au mieux les journalistes et « être réactif », suppose un véritable entraînement. Il comprend du renseignement (de la veille pour anticiper la montée des dangers et surtout des dangers d'image), des *Kriegsspiels* (exercices de simulation de situations extrêmes), de l'intendance et de la planification comme pour survivre dans les pires conditions.

## Organisations terroristes : frapper et symboliser

« La terreur est un acte symbolique destiné à influencer des comportements politiques par des moyens extraordinaires, impliquant l'usage ou la menace de la violence <sup>11</sup> »  
(Thomas Perry Thornton).

Des lecteurs seront choqués de voir accoler au mot de terrorisme celui d'influence qui évoque prestige, persuasion, séduction (voire mode). Au pire, l'influence est associée à des types d'action discrets ou occultes (le *trafic* d'influence) mais non violents puisqu'ils reposent sur des relations et du consentement.

Il existe plus de 100 définitions du terrorisme, dans des traités ou des législations. Les organisations internationales sont incapables d'en produire une partout admise sans restriction (sans que quel qu'un veuille exclure, par exemple, ses « combattants de la liberté » ou « résistants » de la catégorie infamante).

Pourtant, il se dessine deux tendances, pas forcément contradictoires. Les uns pensent le terrorisme en se référant à d'autres **violences** : crime crapuleux (que l'on pourrait dire « purement privé ») et,

---

11. Thornton T. P., cité in Uri Eisenzweig, *Fictions de l'anarchisme*, Christian Bourgois, 2001, p. 126.

d'autre part, guerre « classique » (menée par un État et en conformité au moins théorique avec son statut qui lui confère le monopole de la violence légitime). Cette approche distingue bien terrorisme « privé », des groupes non souverains sur un territoire et terrorisme d'État. Dans ce dernier cas, une entité souveraine mobilise son appareil répressif pour massacrer une partie de sa propre population et décourager par la crainte toute velléité de révolte.

D'autres insistent sur l'**aspect « communicationnel »** du terrorisme, « propagande par le fait » plutôt que « guerre du pauvre ». On souligne que l'acte terroriste vise moins à tuer des gens qu'à faire savoir. Le terroriste veut changer la perception de la réalité de dirigeants ou de populations. Il fait mourir pour faire savoir. Selon l'expression de Camus, en tuant des gens, il tue des idées.

Le droit français énumère des crimes dont ceux qu'il qualifie de terroristes à la condition qu'ils soient perpétrés dans le but de troubler gravement l'ordre public. L'article 22 de l'*United States Code*, section 2656 f(d), parle de « violence préméditée à motivation politique perpétrée sur des non-combattants par des groupes sous-nationaux ou des agents clandestins ». Ces deux textes (et nombre d'autres qui tournent autour de ces notions) suggèrent que le terrorisme est la conjonction d'actes violents par des « privés » ayant des intentions particulières (politiques). D'autres définitions ajoutent des conditions : victimes innocentes, non armées, civiles, en temps de paix, etc.

Pourtant, à ces facteurs, il faut en ajouter un autre d'ordre psychologique. Le Code pénal français, dans son article 421.1, fait valoir en effet que ce trouble de l'ordre public se fait « par l'intimidation ou la terreur » et le code américain, avec un vocabulaire qui évoque encore davantage la communication, précise : « dans le but d'influencer un public » (« *to influence an audience* »). Des universitaires comme Jessica Stern qualifient le terrorisme d'« acte ou menace de violence envers des non-combattants pour accomplir une vengeance, intimider ou exercer une influence sur un public ».

Il est tentant de recourir à une tautologie selon laquelle le terrorisme terrorise, il cherche à produire une peur disproportionnée, surtout lorsqu'il frappe « au hasard ». Il tend soit à paralyser ses adversaires sous l'effet d'une peur telle que chacun se sent menacé à tout moment, soit à contraindre : faire céder un gouvernement pour qu'il libère des prisonniers par exemple. Mais cette évidence

*Maîtres du faire croire*

n'est pas si éclairante : la volonté de relayer la violence par une peur intense n'est en rien spécifique. L'idée est très ancienne de jouer de la peur pour désarmer l'adversaire et, au total, économiser risques, efforts, pertes et violences n'est pas nouvelle. Depuis le premier combattant qui a songé à pousser des cris effrayants jusqu'à Guernica ou Hiroshima, les stratégies d'intimidation ne sont pas rares. Il serait difficile de citer une guerre où les acteurs ont cherché uniquement à tuer des soldats ennemis sans escompter leur panique. Quant à l'idée de menacer pour faire céder la volonté de l'adversaire, elle fait partie des définitions canoniques de la guerre. L'arme de l'épouvante n'est, pas plus que le massacre de civils « innocents », le monopole de groupes clandestins sans uniforme.

Mieux vaut simplifier cet empilement de notions en considérant le terrorisme comme le fait de perpétrer des attentats sur des cibles symboliques. L'attentat suppose des dommages (des morts, des destructions...) mais personne ne songerait à employer ce terme à propos d'un groupe de partisans ou d'une armée dite de libération : le terrorisme pratique des actes brusques, discontinus, préparés clandestinement ; il ne livre pas bataille ni n'occupe de territoire. Le pluriel des attentats suggère une série, qui distingue le terrorisme de ses ancêtres, le régicide ou le tyrannicide dont la violence s'éteint lors qu'est atteinte leur cible unique (le roi, le chef adverse, l'opresseur du peuple, etc.).

Enfin, les attentats menés par des terroristes, contrairement à un racket, visent des cibles qui ont une valeur symbolique. Le plus souvent, elles représentent un système politique, un État (éventuellement occupant) ou une catégorie que le terroriste assimile au mal et à la violence politique (par exemple les juifs et les croisés). Ce que le terrorisme vise, ce n'est pas une force, c'est une opinion. Ce qu'il tue ou ce qu'il détruit est là pour représenter un principe (l'autocratie, l'occupation, le capitalisme).

Une des caractéristiques de l'attentat est d'être souvent accompagné d'un message public d'une organisation secrète. Une revendication en indiquant qui est l'auteur, qui est le destinataire (tel un gouvernement) et les motifs. Il émane d'une organisation clandestine dans la mesure où – au moins dans la zone ou le pays frappés – les terroristes se dissimulent jusqu'au moment de l'action. S'ils se promenaient avec des uniformes ou des drapeaux pour poser leurs bombes ou s'ils ouvraient des bureaux sur place, ce serait une

guerre civile ouverte. Il arrive que le discours de l'attentat puisse se passer de mots tant ses auteurs le jugent éloquent.

De ce point de vue, le 11 septembre a constitué la plus notoire des exceptions. L'absence de revendication, outre qu'elle a nourri des délires d'interprétation (« C'était le complexe militaro-industriel, pas Ben Laden »), a frappé de stupeur. Comme si un acte « inaugural » (il ouvrait une ère nouvelle en géopolitique et dans la conscience américaine) n'avait pu s'accompagner que de silence. Comme si la revendication ou le communiqué avaient été superflus face à l'éloquence de l'acte. Le fait que la nébuleuse qu'il est convenu de désigner comme « organisation Al Qaeda » ne revendique pas appelle des explications culturelles.

L'une est qu'elle n'a pas la même conception que les Occidentaux de « l'auteur » d'un attentat. Dans plusieurs enregistrements, Ben Laden lui-même déclare se réjouir que Dieu ait permis à de jeunes gens d'accomplir cet « acte héroïque » (le 11 septembre). Soit il pense que tout advient par la volonté d'Allah, pas d'une organisation du nom d'Al Qaeda, soit il juge qu'il ne s'agit pas d'attentats mais d'une vraie guerre entre l'avant-garde de l'Oumma et son ennemi unique, soit il estime que ce que nous nommons « attentat » est en réalité un acte licite au sens coranique, un châtement qui compense, en vertu de la loi du talion, le sang des musulmans. Dans tous les cas, de tels actes se dispensent de bavardage.

L'attentat peut être muet (cela n'empêche pas Ben Laden et ses lieutenants de s'exprimer en prêches par vidéocassettes et de retourner à leur profit la loi des médias occidentaux). Il peut être accompagné d'un message discret ou secret à un gouvernement (à l'époque où Carlos faisait pression sur le gouvernement français, il savait faire parvenir ses revendications à qui de droit sans avoir à envoyer un communiqué à l'AFP). Il peut aussi susciter toute une littérature. Ainsi les Brigades rouges recouraient à une phraséologie bavarde, commentant le moindre de leurs actes et passant un temps énorme à peaufiner chaque virgule de la façon la plus dialectiquement correcte.

Peu importe la forme du commentaire ou du sous-titrage : attentat implique proclamation. Très souvent aussi, révélation : ses auteurs sont persuadés qu'au moment où explosera la bombe, ou celui où partira la balle, une réalité cachée sera mise en pleine lumière.



*Maîtres du faire croire*

L'attentat est censé prouver quelque chose : que l'ennemi n'est à l'abri nulle part, que le peuple s'est réveillé contre ses oppresseurs, que le rapport de force a changé.

Au second degré, l'attentat veut contraindre son adversaire à révéler sa véritable nature non démocratique, illégitime, oppressive ou répressive, à manifester sa violence brute souvent occultée par sa violence symbolique. Ou encore, le terroriste veut obliger à choisir son camp en radicalisant la situation : il faudra être ou bien du côté de l'occupant ou bien des patriotes, ou bien des opprimés ou bien des oppresseurs et de leurs complices, ou bien des vrais croyants, ou bien des traîtres vendus aux athées et aux ennemis de la religion.

Le plus souvent le message a plusieurs niveaux de lecture destinés à divers interlocuteurs. Il interpelle l'ennemi afin de le défier ou d'annoncer qu'il va payer le prix de ses forfaits. Il parle à ses dirigeants pour leur faire savoir ses exigences (libérer les camarades, quitter le territoire...). Il parle à son audience « naturelle » (sympathisants, vrais croyants ou vrais patriotes, alliés de classe) pour les encourager à rejoindre le mouvement, avant-garde de la lutte. Ou, au moins, pour leur faire partager ses revendications tactiques. À l'opinion « neutre », surtout internationale, l'attentat parle pour faire connaître sa cause. Il interpelle les médias, bien sûr, pour les amener à propager tout ce que nous venons d'énumérer et pour faire de l'attentat un événement historique. Il parle à la postérité pour rappeler que des victimes se sont révoltées (car les terroristes se voient toujours comme représentant les victimes et en légitime défense).

De ce point de vue, l'activité terroriste est spectaculaire, théâtrale, rhétorique : elle emploie toujours les mêmes figures, correspondant aux tropes transposés en termes d'action, pour amener les mêmes réactions psychiques.

Resterait à mesurer cette influence. Certes, personne ne conteste que certains attentats (Sarajevo, le 11 septembre, etc.) auront changé l'histoire et la vision du monde de millions de gens.

Mais un débat jamais clos porte sur les effets psychologiques que rechercherait le terrorisme. D'où toute une série d'énigmes historiques plus ou moins indécidables. Peu de gens doutent que les attentats anarchistes de la fin du siècle aient eu un effet contre-productif, mais Lénine l'aurait-il emporté si le bolchevisme n'avait été précédé des attentats des narodnistes et des sociaux-révolutionnaires ? Dans

les années 1950 ou 1960, la lutte clandestine armée a-t-elle accéléré la décolonisation ou au contraire ajouté des morts inutiles à un processus qui se serait accompli en tout état de cause ? La cause palestinienne aurait-elle progressé aussi vite si elle n'avait pas été soulignée par les détournements d'avions ou des actes comme l'attaque des Jeux olympiques de Munich ? Peut-on au contraire soutenir que les Palestiniens auraient depuis longtemps un État viable s'ils avaient employé la méthode de Gandhi et non celle d'Arafat ? Et les Tamouls du Sri Lanka, quelle « influence » exerce leur stratégie terroriste qui fait des dizaines de milliers de morts depuis des années sans guère toucher l'opinion internationale ? Et l'Irlande ? Et le sous-continent indien où le terrorisme est aussi fréquent qu'au Moyen-Orient, dans quel sens a-t-il joué ?

La dernière énigme du message terroriste, c'est son effet indécidable. S'il l'emporte, on pourra en attribuer le mérite aux facteurs politiques. S'il échoue, on en conclura que la violence est toujours contre-productive.