

Un think tank dans son art du lobbying et de la prescription : la défense du modèle mutualiste par l'Institut Montaigne

A Think Tank's Art of Lobbying: When The Montaigne Institute Advocates and Prescribes the Mutualistic Model of Governance

Lucile Desmoulins et Émeline Seignobos



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/7106>

DOI : 10.4000/edc.7106

ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université de Lille

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2017

Pagination : 73-88

ISBN : 978-2-917562-18-5

ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Lucile Desmoulins et Émeline Seignobos, « Un think tank dans son art du lobbying et de la prescription : la défense du modèle mutualiste par l'Institut Montaigne », *Études de communication* [En ligne], 49 | 2017, mis en ligne le 01 décembre 2019, consulté le 04 janvier 2020. URL : <http://journals.openedition.org/edc/7106> ; DOI : 10.4000/edc.7106

© Tous droits réservés

Un think tank dans son art du lobbying
et de la prescription : la défense
du modèle mutualiste par l'Institut
Montaigne

*A Think Tank's Art of Lobbying:
When The Montaigne Institute
Advocates and Prescribes
the Mutualistic Model of Governance*

Lucile Desmoulin

UPEM, DICEN-Idf
lucile.desmoulin@u-pem.fr

Émeline Seignobos

Paris-Sorbonne CELSA, GRIPIC
emeline.seignobos@wanadoo.fr

Résumé / Abstract

De formes organisationnelles hybrides et variées, les think tanks se définissent à travers l'écriture et l'éditorialisation d'écrits stratégiques de différents formats (rapports, notes) qui ont vocation de préfigurer des lois prescriptives par essence. Ils visent en finalité le fait impensé de peser sur les décisions. À partir de l'analyse de trois documents-clés pour le lobbying de l'Institut Montaigne en faveur d'un certain modèle mutualiste et d'une ethnographie dans un groupe de travail, l'article montre que la prescription se dévoile de manière nécessairement euphémisée à travers des figures collectives paradoxales d'auctorialité qui font écho à des figures inattendues de destinataire.

Mots-clés : décision, *think tank*, lobbying, auctorialité, éditorialisation, mutualisme, *position paper*.

Think tanks are hybrid organizational forms defined mainly through activities such as the writing and editing of strategic documents including reports and position papers. These documents are intended to weigh upon law making processes and thus to influence laws which are by essence, prescriptive. The ultimate goal of think tanks is in effect to influence decision-making processes. This article presents the results of an ethnographic study of the Montaigne Institute, a leading French think tank. We analyse three key lobbying reports in favor of French mutual companies and cooperatives, produced by a working group of the Institute. The prescriptive dimension of these documents is expressed euphemistically, by means of a collective authorial stance and unexpected figures of the implied reader/recipient.

Keywords: decision-making process, think tank, lobbying, authorial stance, editing, mutual company, position paper.

Au-delà de la diversité de leurs formes organisationnelles, de leurs activités et des missions qui leur sont confiées et reconnues, les think tanks peuvent être définis à travers un double objectif. D'une part, ils participent à l'animation des débats dans l'espace public, et *a fortiori* médiatique, forgent des « formules » (Krieg-Planque, 2009) et promeuvent des « référentiels » qui infusent les agendas politiques (Muller, 2003, 63). D'autre part, les think tanks déploient des efforts de participation aux processus de décision via une relation d'expertise avec des administrations, le Parlement ou des partis. Ils mettent en œuvre des actions ciblées de lobbying, notamment grâce à des relations personnelles tissées entre des personnalités politiques et des think tankers, promus conseillers de l'ombre. Ces efforts visent en finalité le fait de « peser sur » les décisions, ce qui est une manière euphémisée d'exprimer l'idée d'une décision dictée par des think tanks prescripteurs.

Cette forme d'intrusion dans la temporalité politique où sont écrites et votées des lois inscrit l'activité des think tanks dans le domaine la prescription. Or, si la prescription est définie comme une opération sociale contractuelle marquée par la formalisation d'un besoin, puis par l'édiction de règles écrites dans le cadre d'une relation asymétrique ou hiérarchique, l'activité des think tanks ne relève ordinairement pas de la prescription, mais de l'influence. Les think tanks se définissent à travers l'écriture, l'éditorialisation et la diffusion d'écrits stratégiques qui ont pour vocation de préfigurer des lois qui sont, elles, prescriptives car exécutoires. Portés dans des enjeux de technicisation des politiques publiques et de légitimation des décisions politiques dans un contexte de crise de confiance des électeurs envers les élites politiques, les think tanks sont appréhendés dans la plupart des travaux internationaux de recherche comme l'illustration de l'avènement d'une société plus démocratique, car marquée par l'intervention de la société civile dans les processus de décision politique.

Les think tanks sont des hybrides d'entreprises de conseil, d'ONG militantes, de cellules administratives de prospective, de clubs politiques, de lobbies, et de laboratoires universitaires. Ils institutionnalisent leur existence à travers un label de think tank inscrit dans des supports de communication institutionnelle qui conjurent « la diversité singulière de chaque agencement organisationnel [...] ainsi que la tendance à l'hybridité de formes organisationnelles ambiguës » (Desmoulin, 2016, § 47). En ce sens, la relation d'influence matérialisée par des écrits stratégiques et normés mérite d'être pensée à l'aune de l'espoir des think tanks de peser fortement sur un processus législatif et réglementaire qui ne peut se penser comme hétéronome. Cet article étudie l'hypothèse de l'appartenance de l'influence et de la prescription à un même continuum communicationnel et relationnel.

1.

Corpus, méthodes et ancrages théoriques

Les professionnels français du lobbying parlent de *position papers*, de notes ou parfois de plaidoyers, ce qui contribue à brouiller les frontières entre groupes d'intérêts, ONGs et think tanks. Les think tanks utilisent le même outil de communication phare, dans le cadre d'actions discrètes ou à fort retentissement médiatique. Les *position papers* des think tanks s'inscrivent dans une série de productions discursives (rapports, infographies, lettres) dont les impératifs sont les mêmes : clarté du message, force de l'argumentation, et perfection formelle dans le respect de normes strictes de format. Héritières d'une tradition administrative, celle de la note de synthèse des concours, les notes des think tanks s'inspirent aussi largement de l'écriture académique. Pour saisir les formes communicationnelles liées à l'activité d'influence et de prescription des think tanks français, la méthode adoptée dans le cadre de cette étude a consisté en une analyse socio-discursive approfondie d'un corpus de trois textes publiés par un think tank, l'Institut Montaigne, sur une thématique, celle du mutualisme. Nous avons étudié un rapport daté de décembre 2014 sous-titré « Mieux expliciter et communiquer sur les spécificités du modèle mutualiste », une « fiche synthèse » focalisée sur les propositions émises à l'issue du rapport, et un « résumé » éponyme de deux pages.

Nous avons analysé ces documents en tant qu'ils ont été écrits et « charités » pour être perçus, pour circuler et être repérés par leur forme. Ces documents doivent être transmis et mémorisés, ils incluent des textes qui doivent être lus, compris et inciter à l'action. Ils ont une fonction sociale de médium et une portée politique en tant qu'outils de lobbying. Le célèbre texte de Foucault sur l'effacement de l'auteur et les rapports d'appropriation et d'attribution des textes a permis d'appréhender les formes paradoxales de l'auctorialité et les modalités sémiotiques d'attribution du statut d'écrits d'influence et de prescription aux trois textes du corpus (Foucault, 2001). Il a aussi permis d'analyser des effets d'anonymisation dans la signature des écrits de l'Institut Montaigne (IM), des mécanismes de mise à distance des auteurs contributeurs, ainsi que la manière dont ces textes projettent des qualités comme la scientificité, la rigueur épistémologique, la neutralité axiologique, l'opérationnalité ou encore la performativité. Cette recherche illustre comment l'organisation construit sa rationalité (Taylor, 2001) dans des situations de communication (réunions, discussions informelles) et dans la production d'outils et de supports écrits de communication, une activité processuelle (rédaction, éditorialisation, relecture, validation, diffusion) qui bénéficie elle-même d'un équipage communicationnel parfois technique. On pense ainsi aux échanges par email de différentes versions annotées d'un texte ou au travail collaboratif synchrone facilité par certaines plates-formes.

Le thème du mutualisme s'avère particulièrement pertinent en ce qu'il paraît de prime abord échapper à une lecture politicienne simpliste, parce qu'il est intrinsèquement juridique et technique quoique arrimé à des valeurs consensuelles célébrant le vivre-ensemble et le bien commun. Les prises de parole prescriptives de l'Institut Montaigne s'inscrivent dans une temporalité particulière mettant en regard la récente réglementation européenne adoptée par Bruxelles et les vertus d'un modèle mutualiste à la française, constellé de petites structures qui seraient mises en danger par la méconnaissance de leur spécificité et une normalisation relevant de l'« inflation réglementaire » (Rapport, 51). La directive surnommée Solvabilité II du 25 novembre 2009 durcit en effet l'encadrement des risques afférents aux activités de banques et d'assurance et engage les mutuelles à modifier en profondeur leur mode de fonctionnement. Bâle III est un accord sectoriel international, soit un forum où sont traités environ quatre fois par an des sujets relatifs à la supervision et au contrôle bancaires, et qui est hébergé par la Banque des règlements internationaux localisée à Bâle. En ce sens, les trois documents plaident en faveur d'une défense par les pouvoirs publics français d'un certain modèle mutualiste. Lors du processus de leur élaboration collective, l'IM a joué un rôle médiateur. Des représentants des grands acteurs d'un secteur professionnel sur la sellette ont formulé sous les auspices de ce think tank, et au gré des auditions et des réunions, un catalogue harmonisé de « bonnes pratiques » auto-prescrites, entre autres communicationnelles. Ils ont formulé à l'intention de l'État français des requêtes relevant de la prescription à travers la dramatisation d'un risque de disparition du modèle mutualiste. Cette thématique a aussi été choisie parce que le processus rédactionnel collectif de l'un des groupes de l'Institut Montaigne sur le mutualisme a pu être suivi de réunions en auditions par une observation ethnographique organisationnelle extensive qui s'est déroulée sur 7 mois à partir de mai 2013 (Grosjean, Groleau, 2013). Nous avons aussi pu lire et analyser certains des emails échangés entre membres du groupe du travail, ainsi que des versions intermédiaires des livrables. Cette recherche s'inscrit donc dans la lignée de celles de Pierre Delcambre (2007), et plus généralement de celles du groupe « Langage et travail », qui ont observé la manière dont les personnes interagissent pendant leurs activités, s'appuyant, notamment, sur des documents intermédiaires et des documents de travail annotés. Elle poursuit aussi le travail de recherche de Romain Huet sur le thème de la discrimination et la rédaction au sein de l'IM d'une charte de la diversité (Huet, 2007).

L'option de se focaliser sur une seule thématique et une action menée par un think tank a permis de comprendre la dimension circulaire de l'influence, d'illustrer le fonctionnement d'une chaîne de textes de prescriptions qui s'articulent les uns aux autres à travers des différences ténues, au-delà de formats intrinsèquement hétérogènes. Les trois principaux textes de la campagne de lobbying de l'Institut Montaigne sur la défense d'un certain modèle mutualiste laissent entrevoir une archéologie ambiguë d'une prescription qui ne dit pas son nom, alors que la prescription constitue la matrice de l'activité des think tanks

en tant qu'organisations « où s'effectuent ou bien sont financés des travaux visant à formuler des analyses rigoureuses sur des problèmes ayant un lien avec la chose publique, mais aussi des propositions innovantes *immédiatement* applicables » (Desmoulin, 2014). Pour autant, cette matrice ne supporte pas d'être explicitée dans les écrits stratégiques des think tanks qui participent à leur stratégie de cadrage des termes du débat et d'influence sur les décisions. Elle ne peut pas être assumée par eux. Cette impossibilité, explicitée dans la première partie de l'article, procède du caractère contraignant de la prescription en tant qu'opération sociale, d'où sa formulation euphémisée dans les écrits du corpus (deuxième partie). Enfin, la troisième partie expose les figures d'auctorialité qui se dessinent de manière singulière dans ces écrits, dans la diversité de leurs formats (rapports, notes), et qui font écho aux figures inattendues de destinataires qu'ils ciblent.

2.

Écrire et faire agir : lobbying des think tanks dans les processus décisionnels politiques

La prescription est présente de manière indirecte dans les supports de communication institutionnelle des think tanks. L'Institut Montaigne (IM) se présente sur ses différents supports en deux phrases qui fondent son *ethos* : « think tank indépendant. Sa vocation est d'élaborer des propositions concrètes dans les domaines de l'action publique, de la cohésion sociale, de la compétitivité et des finances publiques ». L'indépendance est d'emblée valorisée sans que soit explicité le pendant de cette indépendance : État, entreprises, partis et personnalités politiques, organes médiatiques, groupes d'intérêts, ce qui permet au lecteur d'imaginer l'indépendance comme un absolu dégagé de critères comme la diversité des professions, des engagements personnels et des préférences politiques dans la constitution de groupes de travail co-rédacteurs d'écrits stratégiques. Cette présentation insiste ensuite sur la dimension créative du travail du think tank et sur l'idée d'un renouveau politique à travers le verbe « élaborer ».

La formule « propositions concrètes » mérite d'être questionnée à l'aune du concept de prescription. L'adjectif « concrètes » vient renforcer l'impression de simplicité, d'opérationnalité, d'appropriation simple, voire d'automatisme de la transposition des propositions en textes de lois. Il anticipe et affaiblit la critique probable, car souvent adressée aux chercheurs académiques, de haut degré d'abstraction théorique et de manque de réalisme des propositions. Le mot « propositions » induit les notions de suggestion, de recommandation vive, tout en appelant la possibilité d'un refus, il n'est pas censé enfermer le choix. Formel au sens de catégorique, le discours infusé par l'IM s'inscrit dans un régime résolument expertal.

L'ancrage culturel de l'expertise implique que les propositions de l'IM sont des recommandations ou des préconisations conformes à une vision française qui privilégie l'expert au singulier, capable de trancher dans un débat, plutôt que la vision américaine où prévaut la confrontation entre experts contradictoires sous le regard d'un juge ou d'un décideur arbitre (Poncela, 1990). Cette voix indépendante, au sens d'exogène aux débats partisans et idéologiques, apporterait un savoir scientifique vérifiable, stable et fondé. Cette voix thaumaturge pourrait guérir les décisions politiques, en conjurant le spectre des manigances ordinairement reprochées à la technique rhétorique au sens aristotélicien. Cette posture, entre « propositions » réfutables et régime assumé d'une vérité, se lit dans l'utilisation de marqueurs linguistiques contradictoires qui ponctuent les écrits de l'IM, entre, d'une part, le conditionnel qui ponctue les « pistes d'action » dans la partie du rapport la plus ouvertement préconisatrice, et, d'autre part, les adverbes du doute remarquablement absents des trois documents publiés. Les préconisations ne figurent cependant pas seulement dans la troisième partie du rapport, humblement titrée « Pistes d'action ». Certains passages d'analyse s'apparentent à des préconisations incidentes, comme cachées dans le texte, ponctuelles, peut-être accessoires, mais qui, elles, se présentent à l'indicatif : « il convient de » (Rapport, 39, 49). Cette dissémination perlée des préconisations permet aussi de limiter le caractère prescriptif abrupt d'un rapport par ailleurs irrigué par la menace d'une disparition des mutuelles françaises. Les think tanks sont légitimes pour proposer, non pour prescrire. Leur activité de lobbying se révèle ainsi un excellent observatoire des questions d'autorité dans une « démocratie d'influence » (Huyghe, 2009).

Les propositions ou préconisations se présentent souvent sous la forme de listes à puces commençant par des verbes d'actions à l'infinitif respectant les canons d'un genre au confluent de l'injonctif et de l'incantatoire. L'infinitif décrit une action en puissance, une modalité pure d'effectuation car détachée de toute trace d'énonciation et de temporalité. L'exercice prescriptif est difficile car les politiques sont soucieux de ne pas se voir dicter leurs idées, leurs propositions ou leurs votes. Si les acteurs politiques sont réticents à reconnaître l'influence de lobbies au service de la défense d'intérêts privés, ils le sont aussi pour reconnaître celle de think tanks censés défendre l'intérêt général. En ce sens, le travail des écrivains au sein des think tanks est de gommer la dimension rhétorique prescriptive. Les préconisations ne doivent jamais s'apparenter à des ordres formulés expressément ou de manière surplombante. Pourtant – et paradoxalement – elles tentent de faire preuve d'une force performative et d'inculcation.

3.

Éditorialiser une indicible et douce prescription de la rationalité et du bien commun

Nombre d'institutions sont présentes dans le discours de l'IM à travers des effets de « ventriloquie » (Cooren, 2010, § 23). Les écrits stratégiques de l'IM répondent à une double exigence de scientificité et de normativité associée au champ du et de la politique. Ils laissent ainsi apparaître des marqueurs importants d'euphémisation d'une injonction parée des atours de la scientificité. En ce sens, le rapport pose dans ses choix éditoriaux et ses éléments paratextuels comme dans son énonciation, un *ethos* expert, opérationnel et médiateur. L'Institut Montaigne semble se situer dans un constant mouvement de va-et-vient entre l'autorité de l'énonciateur collectif et une forme de dissolution de sa responsabilité au profit d'une « autorité informationnelle [qui] n'a pas pour fonction principale l'influence, mais celle d'informer (donner une forme) » (Broudoux, 2007). Le think tank se positionne alors en infomédiaire neutre. Si le plan adopté, proche des pratiques de la recherche appliquée, se focalise sur une mise en perspectives historiques (première partie) et les dangers et opportunités (deuxième partie), la dernière partie « pistes d'action » fait l'objet d'une déclinaison à l'identique dans les deux autres supports, d'où une circulation accrue. Ces « propositions concrètes » promises dès l'incipit s'arriment toutefois à un texte, hybride dans sa nature, ponctué de puces, de schémas, et de graphiques... Du fait de l'absence remarquable de bibliographie et de notes de bas de page, ce document induit une lecture orientée vers la notion d'efficacité. Ce parti pris est toutefois contrebalancé par des choix éditoriaux laissant la part belle à un paratexte propre à l'édition : préface, introduction, sommaire détaillé, annexes... La liste donnée en fin de volume de l'ensemble des productions de l'IM laisse entrevoir l'idée de collection tout en renforçant la légitimité de cette prise de parole.

La saisine par l'IM du thème du mutualisme illustre bien les visées complexes de cet Institut toujours soupçonné de partialité du fait de sa fondation par l'ancien directeur du premier groupe français d'assurances, Claude Bébéar. Les écrits de l'IM, dans la diversité de leurs inspirations idéologiques, illustrent l'espoir de ce think tank de (ré)concilier deux « ordres de grandeur étrangers » (Boltanski, Thévenot, 1991), d'une part, celui des objectifs mesurables de production de biens et de services possédant une utilité sociale, des objectifs élevés et court-termistes de rentabilité et de profitabilité dans un modèle de gouvernance actionnariale, et, d'autre part, de la défense d'un modèle de développement économique et de gouvernance entrepreneuriale responsable socialement, compatibles avec des valeurs humanistes de vivre-ensemble, de dignité, d'épanouissement et de confiance en l'Homme. Les modes de gouvernance liés au mutualisme sont par exemple présentés en rempart contre l'individualisme. Deux pages d'un rapport de 112 pages sont consacrées à la défense et illustration du rôle des coopératives et des mutuelles de « relais

essentiel au-delà du rôle économique (rôle dans la vie sociale/associative, rôle dans le développement durable/l'insertion/la prévention...) » (Rapport, 38-39). Les arguments relatifs à la performance, à la culture de l'anticipation (Alemanno, 2014) et à la rationalisation organisationnelle (Bouillon, Maas, 2009) sont soulignés : « En réponse à ces évolutions, les acteurs mutualistes ont largement participé à des mouvements de consolidation et de rapprochements afin d'optimiser les coûts » (Résumé, § 10).

« Le recours à l'urgence comme argument de légitimation » (Carayol, 2005) est présent de manière paradoxale, soit à la fois massive et discrète. Le caractère euphémisé d'une injonction à agir est perceptible à travers les mots outils auxquels le lecteur n'accorde pas d'attention alors qu'ils forment la structure du discours. Le mot « aujourd'hui » est répété cinq fois dans le résumé, ce qui ancre le discours dans une forme d'urgence patriotique induite par la date d'effet de Solvabilité II, le 1^{er} janvier 2016. L'IM appelle à sauver des modèles de gouvernance érigés en fleurons nationaux : « C'est également un modèle dont la performance économique est démontrée notamment en banque de détail » (Résumé, § 7), et se dessinent en toile d'horizon des débats sur le maintien des commerces de proximité ou le développement économique des « déserts français ». Les think tanks enquêtent, analysent, proposent, préconisent des solutions, ils sont censés contribuer à diversifier de manière salubre les sources d'information des décideurs. Ils font du lobbying au sens où ils essaient de peser sur les décisions politiques, même s'ils ne sont pas censés travailler au service d'intérêts privés, contrairement aux cabinets de lobbying. Le texte résout donc constamment des problèmes d'articulation entre les niveaux du particulier et du général, l'idée d'une recherche d'efficacité économique respectueuse de valeurs humanistes et d'une défense de l'intérêt général. La tension est manifeste à travers le particularisme d'encadrés évoquant les « cas » d'acteurs mutualistes, des exemples précis de bénéficiaires du mutualisme.

Si l'euphémisation du caractère injonctif de la demande correspond à une règle propre au monde du conseil dont les écrits se parent des atours de la neutralité axiologique et du régime de vérité impersonnelle, l'étrangeté procède plutôt de ce que les prescriptions ne s'adressent qu'incidemment aux décideurs politiques. Les prescriptions les plus claires s'adressent aux décideurs politiques tandis que les plus euphémisées s'adressent aux acteurs du mutualisme et du groupe de travail dans un souci de ménagement. Les trois documents étudiés relèvent d'écrits d'influence, mais ils sont aussi des traces de discussions au sein du groupe de travail sur la dilution du modèle mutualiste du propre fait de ses acteurs dont les performances ne vont jamais être explicitement jugées insuffisantes. L'autocritique dans l'absolu est impossible, d'où la formulation de simples inquiétudes. S'il est inconcevable de pointer les revers des acteurs du mutualisme pendant la crise financière, les bonnes performances et l'assainissement des pratiques dans les entreprises capitalistes constituent un argument dicible : « La vraie menace est sans doute ailleurs, celle qui tient au risque de banalisation des valeurs mutualistes, dès lors que des assureurs

et des banques opérant sous statut capitalistique, mettent aussi au cœur de leurs priorités la qualité de service rendue à l'assuré et s'inscrivent dans des démarches ambitieuses de Responsabilité sociale » (Rapport, 6).

4.

Une écriture prescriptive collective et des figures inattendues de lecteurs destinataires

Le processus rédactionnel des trois textes illustre les tensions entre discours organisationnels et individuels (Mayère, Roux, 2009). La présentation de l'histoire de l'IM insiste sur la formule « plateforme de réflexion » qui confère à l'Institut une dimension de simple lieu d'accueil, de lieu de réunion et de débat. Comme nombre de think tanks, l'IM s'adjoit les services de chercheurs brièvement associés, mais sa spécificité réside dans le fait que son équipe de permanents s'occupe surtout de « l'organisation et de la bonne fin des travaux ainsi que du lancement des nouveaux projets [...] confiés à des groupes de travail (environ 150 représentants de l'entreprise, de l'Université et de l'administration sont aujourd'hui actifs dans l'un d'entre eux) », selon les termes figurant sur le site institutionnel de l'IM.

Le caractère artificiellement collectif du processus d'écriture de ces trois écrits a pu être perçu grâce à une participation régulière aux réunions du groupe de travail et à la moitié des auditions en tant qu'observatrice dans une perspective d'ethnographie organisationnelle. Ce statut a été explicité au début des réunions, il a pu faire l'objet de plaisanteries en lien avec le cliché du caractère exotique des populations observées par les grands noms de l'anthropologie, mais il n'a *a priori* pas été contesté ou renégoциé¹. L'écriture a été entièrement prise en charge par des consultants du cabinet de conseil AT Kearney qui ne se sont alors pas positionnés en simples scribes. Ils ont écrit les premières versions des textes et ils ont joué un rôle crucial de médiation. Si les nombreux conciliabules d'ajustement argumentaire ont nécessairement échappé à l'observation, les arguments majeurs, les représentations que les acteurs se faisaient de leurs pratiques et de leurs valeurs mais aussi les désaccords ont affleuré lors de discussions plénières qui rassemblaient le plus souvent les deux tiers des membres officiels du groupe. De plus, chaque réunion au sein des locaux d'AT Kearney était précédée par l'envoi de documents préparatoires par l'IM, mais produits au sein d'AT Kearney par Ravi-François Thillier et Othman Omary,

1 Nous remercions le directeur de l'Institut Montaigne, Laurent Bigorgne, et sa directrice-adjointe d'alors, Alexia De Monterno, d'avoir accepté de nous intégrer à ce groupe de travail et d'avoir partagé avec nous des éléments de réflexion sur les stratégies de communication de l'IM. Que soient aussi remerciés les membres du groupe de travail qui ont accepté la présence d'une chercheuse parmi eux, et qui ont répondu avec beaucoup de bienveillance à nos questions profanes.

alors directeurs d'AT Kearney France, et co-rapporteurs du groupe de travail. Le nom d'Alexia De Monterno, alors directrice-adjointe de l'IM, ne figure pas sur le rapport alors qu'elle joua un rôle clé de *go-between* entre les membres du groupe, ainsi que dans l'amélioration et le lissage des textes.

En lien avec ce fonctionnement étrange pour un think tank, les marqueurs énonciatifs s'avèrent instables dans les textes publiés avec une omniprésence des tournures indirectes ou impersonnelles comme « il convient de » et « on » pour le collectif écrivant, et une quasi-absence du « nous » si ce n'est pour représenter l'ensemble des Français. Le syntagme « Institut Montaigne » est inexistant dans le corps du texte, il est surreprésenté en revanche grâce à l'identité visuelle forte d'une charte graphique adoptée de longue date, ainsi qu'à travers des éléments paratextuels comme les remerciements : « L'Institut Montaigne remercie particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution. Celle-ci est le résultat de leur investissement personnel et n'engage en rien leur entreprise ou institution de rattachement » (Rapport, 93). Dans la présentation de l'IM en début de volume, on peut aussi lire : « L'Institut Montaigne s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'il publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à l'Institut, ni, *a fortiori*, à ses organes directeurs ». La valorisation de l'écriture en tant qu'elle aurait été collective se cristallise dans une préface qui n'est portée par aucune instance auctoriale explicitée, alors que l'auteur de l'ouvrage est bien l'Institut Montaigne jusque dans les bases de données des bibliothèques. Par un curieux effet de nivellement, les « membres du groupe de travail » et les « personnalités auditionnées » sont décrites comme « ayant contribué à la réflexion » et présentées avec la mention de leur institution ou entreprise de rattachement. Cependant, cette liste, insérée dans une partie « Remerciements », est entourée de précautions redondantes sur leur « non-responsabilité ». Le statut de l'IM, à travers les éléments textuels, oscille alors entre celui d'auteur, d'éditeur, de coordinateur, d'hôte et d'instigateur. Dans le contexte des réunions, les représentants de l'IM et d'AT Kearney ont joué un rôle de médiation entre des représentants d'entreprises et de mutuelles concurrentes mais solidaires dans leur dénonciation des attaques subies par le modèle mutualiste. La question du destinataire des trois documents ne peut pas être éclairée par leurs modalités classiques de diffusion : une campagne de communication grand public et un ciblage précis de décisionnaires aux Parlements français et européens, au ministère des Finances et à diverses DG européennes :

Comme l'ensemble des acteurs financiers, les banques coopératives et mutuelles d'assurance doivent s'adapter. Mais la vraie menace est sans doute ailleurs, celle qui tient au risque de banalisation des valeurs mutualistes, dès lors que des assureurs et des banques opérant sous statut capitalistique, mettent aussi au cœur de leurs priorités la qualité de service rendue à l'assuré et s'inscrivent dans des démarches ambitieuses de Responsabilité sociale d'entreprise (Rapport, 5-6).

Ce deuxième extrait marque, lui aussi, un moment clé dans l'argumentation car il exprime implicitement une appréhension peu avouable dans le rapport, mais très présente dans les esprits et les discussions entre membres du groupe de travail. Cette appréhension concerne le fait que le modèle mutualiste serait en voie de perte, que ses formes particulières de gouvernance seraient amenées à disparaître par un effet de banalisation des valeurs qui ont présidé à sa création et que les mutuelles représentées dans le groupe de travail possèderaient une responsabilité dans la déchéance de la réputation du modèle mutualiste et dans la vague des démutualisations. En ce sens, les trois documents de l'IM ne sont plus seulement incitatifs, ils relèvent aussi implicitement de l'autocritique et de l'auto-prescription.

L'expression « catalogue de bonnes pratiques » figure deux fois dans le texte de format le plus court. Il lui est fait l'honneur de figurer dans l'un des quatre titres. Dans la première occurrence, la préconisation s'adresse à tous les acteurs du secteur, y compris les mutuelles qui ont envoyé des représentants aux réunions mensuelles du groupe de travail. C'est donc bien une autocritique que les auteurs de ce rapport formulent en amont d'une étrange auto-prescription. Parmi ces bonnes pratiques préconisées, l'explicitation et la communication sur les spécificités du modèle mutualiste occupent une place de choix : « faire connaître les valeurs fondamentales du mutualisme [...] (équité, approche de long terme, non-distribution des profits) et de mettre en exergue les externalités positives du mutualisme tant auprès des clients/adhérents que des pouvoirs publics » (Fiche synthèse, § 1).

Trois destinataires sont nommés : les pouvoirs publics, les clients et les adhérents. Ces deux termes accolés par une barre oblique utilisée en lieu et place d'un simple « et » sont pensés comme entretenant une relation floue de ressemblance ou d'identité. La barre oblique est utilisée pour les formes tronquées. Le lecteur peut l'interpréter de plusieurs manières, il peut s'agir de penser l'adhérent comme un client au sens marketing du terme, de mieux le comprendre, le considérer, de le séduire, le capter et le fidéliser. Cette barre peut aussi *de facto* gommer la diversité des activités de certains acteurs du mutualisme qui proposent des services à des clients dans certaines des branches de leurs activités et à des adhérents dans d'autres branches. Le brouillage est problématique car dans la pratique de nombreuses agences, les adhérents peuvent aussi constituer un vivier de recrutement pour de nouveaux clients. Ce risque d'amalgame contredit le discours de plaidoyer en faveur de la défense des spécificités d'un modèle mutualiste de gouvernance qu'il s'agit pourtant de défendre.

Si l'autocritique est présente dans les trois documents à travers l'invitation à la mise en œuvre de bonnes pratiques, des acteurs non présents dans le groupe de travail sont quant à eux vertement critiqués en tant qu'ils seraient responsables de l'image vieillotte des mutuelles. Des acteurs non cités n'auraient pas suffisamment développé les liens qui les relient à leurs sociétaires,

ils n'auraient pas su « tirer avantage des nouvelles technologies et répondre aux attentes spécifiques de certaines clientèles (notamment les jeunes et la clientèle entreprise) ». Ce discours culpabilisateur sur le thème du passéisme pourrait viser les petits acteurs du secteur qui défendent, eux, l'idée qu'ils sont les seuls vrais héritiers des valeurs du mutualisme. Cette hypothèse est renforcée par un conseil du troisième des blocs prescriptifs : « encourager le regroupement de mutuelles autour de pôles d'adossement ou favoriser la mutualisation de moyens entre petites entités ». Les petits acteurs du secteur font donc bien partie du lectorat implicitement visé par les trois documents.

Parmi les destinataires du rapport, on identifie enfin une figure de coupable-sauveur, mais ce Janus n'est jamais nommé expressément. L'Union européenne en toutes lettres et l'acronyme UE sont absents de manière criante du résumé et de la fiche synthèse. Le coupable est à l'origine de « vagues réglementaires » (Résumé, § 9), qui procèdent à la fois du « régulateur européen » et d'acteurs bancaires derrière « les réglementations prudentielles élaborées à l'échelle internationale (Bâle III et Solvabilité II) [qui...] ne tiennent pas compte de réalités très contrastées » (Rapport, 53). Le mot « vague » suggère un mouvement incessant, contraignant et perturbateur pour l'activité économique. Les responsables de la crise du mutualisme seraient donc surtout les banques internationales, les pouvoirs publics français et l'UE qui n'auraient pas su faire pression pour protéger les modalités nationales d'existence de certaines mutuelles. Ces responsables sont aussi des sauveurs potentiels. Ce rapport de l'IM peut donc être analysé comme la trace d'actions ciblées de lobbying qui se sont déroulées pendant sa rédaction à travers des échanges informels, mais aussi des consultations et auditions avec des représentants du secteur bancaire et des décideurs politiques comme Michel Yahiel, alors conseiller social du président de la République, François Hollande. Les textes écrits largement diffusés, mais peu repris dans les médias et sans doute lus par un très petit nombre de personnes sont autant de traces d'une activité d'écriture qui a servi d'alibi à des rencontres analysées comme des moments de négociation d'un accord entre des acteurs d'un secteur et de prescription vis-à-vis de décideurs, dans les sphères du pouvoir politique français et européen ainsi que dans les sphères du pouvoir bancaire. La présence officielle dans le groupe de Guillaume Sarkozy, le frère d'un ancien président de la République, alors délégué général de Malakoff-Médéric paraît légitime, mais elle n'est pas anodine si l'on s'en réfère à sa participation sporadique aux réunions.

Conclusion : Prescrire et convaincre dans le respect de normes

Pour se démarquer sur le marché de l'influence, les think tanks ont dû professionnaliser leurs stratégies d'influence. Et cette professionnalisation de la communication stratégique des think tanks a pris la forme d'un mimétisme

vis-à-vis des pratiques des lobbies et des cabinets de conseils. Les stratégies d'influence – de lobbying – des groupes d'intérêts sont en effet réputées être parvenues à orienter, sinon initier, efficacement l'action publique (Grossman et Saurruger, 2006), d'où les formats investis par l'IM : un rapport, mais aussi un résumé qui est l'équivalent d'un *position paper* et une fiche de synthèse qui reprend uniquement les préconisations du résumé.

La question de la diffusion des trois documents est presque indépendante de leur publication et de leur publicisation via les réseaux de l'IM et des représentants des grands acteurs du mutualisme. Leur efficacité en tant que catalogues de « bonnes pratiques » et outils de normalisation est liée aux versions intermédiaires qui ont circulé au sein des comités de direction et des services juridiques des entreprises qui ont missionné des personnes pour participer au groupe de travail. Ils ont été écrits pour convaincre les plus petits acteurs de se réformer ou de se regrouper mais cet objectif a surtout été atteint grâce aux consultations discrètes et aux auditions qui se déroulèrent tout au long du processus rédactionnel. Leur efficacité en tant qu'outils de lobbying visant à inciter le législateur français à compenser les effets de Solvabilité II pour limiter ses effets en termes de « reconfiguration du monde mutualiste » (Herbet, 2016) n'a pas (encore ?) été prouvée.

L'IM résorbe son ambiguïté constitutive en réunissant des experts hétérogènes autour d'un ensemble de manières individuelles et collectives d'écrire et de diffuser des documents qui contribuent à l'institutionnaliser. Ces écrits stratégiques s'imposent en filigrane comme des discours sur ce think tank érigé partie prenante de la décision politique et expert légitime dans sa prise de parole publique. Si l'IM est perçu comme un think tank patronal, ses groupes de travail rassemblent le plus souvent des personnalités variées et ses prises de position ne sont pas banalement prédictibles. Ainsi, s'exprime par exemple en janvier 2015 Jean-Philippe Milesy, un consultant travaillant dans le champ de l'économie sociale et solidaire, auteur d'un blog prolifique hébergé par le site internet de la revue de gauche *Politis* : « L'Institut Montaigne, riche en études et littérature patronale aux accents libéraux, vient de publier un surprenant rapport intitulé : Concilier démocratie et efficacité économique : l'exemple mutualiste. Nous le reprenons dans son entièreté en affirmant que nous pourrions signer les quatre recommandations finales ». Autour du sujet technique, peu mobilisateur, et saturé de valeurs historiquement ancrées et célébrées de la défense du mutualisme, l'IM a joué un rôle de médiation entre des entreprises de ce secteur d'activité et a assumé un positionnement auctorial ambigu au confluent des univers du lobbying et des think tanks. Logographe dans l'ombre de la décision publique et prescripteur discret d'un pouvoir politique en apparence soucieux de son autonomie, l'IM construit et profite d'un *ethos* fait d'écriture collective. Conseiller et prescripteur, ce think tank s'est exprimé explicitement au nom d'un impérieux « faire agir » le gouvernement et le Parlement pour le bien commun, et implicitement en faveur de la défense des intérêts d'une catégorie d'acteurs de l'économie mutualiste.

Bibliographie

Alemanno S. P. (2014). « Risques organisationnels et anticipation. Une communication complexifiée autour du near-miss ». In *Communication & Organisation*, vol. 1, n° 45, p. 59-72.

Attarça M. (2007). « L'utilisation de la communication et de l'information dans les démarches de lobbying des entreprises : enjeux managériaux et sociétaux ». In *Revue Française de Marketing*, n° 211-1/5, avril-juin.

Boltanski L. et Thévenot L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Bouillon J.-L. et Maas E. (2009). « Figures de l'individu au travail, figures du 'collaborateur' : stratégies face aux rationalisations organisationnelles et communicationnelles ». In *Communication & Organisation*, n° 36, p. 57-68.

Broudoux É. (2007). « Construction de l'autorité informationnelle sur le web ». In Skare R., Lund N. W., Varheim A. (dir.), *A document (Re)turn: Contributions from a Research Field in Transition*, New York, Peter Lang. Disponible sur <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/12/07/10/PDF/AutorInfo.pdf>

Carayol V. (2005). « Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles ». In *Etudes de communication*, n° 28, p. 77-89.

Cooren F. (2010). « Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation ». In *Études de communication*, n° 34, p. 23-40.

Delcambre P. (2007). « Pour une théorie de la communication en contexte de travail appuyée sur des théories de l'action et de l'expression ». In *Communication et Organisation*, vol. 31, p. 42-63.

Desmoulin L. (2016). « Pour une double lecture institutionnaliste et communicationnelle des formes organisationnelles derrière l'appellation 'think tank' ». In *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, vol. 9. Disponible sur <https://rfsic.revues.org/2095> (page consultée le 15 mars 2017).

Desmoulin L. (2014). « La collaboration au sein des think tanks et leur participation aux débats et processus décisionnels politiques à l'ère du 2.0 ». In *Cahiers de la SFSIC*, n° 9.

Foucault M. (2001). « Qu'est-ce qu'un auteur ? ». In Brunn A., *L'Auteur*. GF-Corpus, 1^{re} ed. 2001, p. 76-82.

Grosjean S. et Groleau C. (2013). « L'ethnographie organisationnelle aujourd'hui. De la diversité des pratiques pour saisir l'organisation en mouvement ». In *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Supplément HS, p. 13-23.

Grossman E. et Saurugger S. (2006). *Les groupes d'intérêts : action collective et stratégie de représentations*, Paris, Armand Colin.

Huet R. (2007). « La construction d'une approche communicationnelle entre les organisations : une analyse des écrits de la négociation ». In *Communication & organisation*, vol. 31, p. 78-93.

Huyghe F.-B. (2009). *Contre-pouvoirs : de la société d'autorité à la démocratie d'influence*, Paris, Ellipses.

Krieg-Planque A. (2009). *La notion de « formule » en analyse du discours. Cadre théorique et méthodologique*, Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté.

Mayère A. et Roux A. (2009). « Ecritures individuelles et collectives : déclarer, ne pas déclarer, savoir dire et savoir jouer avec le dispositif ». In *Etudes de communication*, n° 33, p. 57-78.

Muller P. (2003). *Les politiques publiques*, Paris, PUF.

Poncela P. (1990). « Les experts sont formels ». In *Pouvoirs*, n° 55, p. 95-106.

Sfez L. (1988). *La décision*, Paris, PUF.

Stone D., Denham A. and Gannett M. (ed.) (1998). *Think tanks across nations. A comparative approach*, Manchester & New York, Manchester University Press.

Taylor J. R. (2001). « The 'rational' organization reconsidered: an exploration of some of the organizational implications of self-organizing ». In *Communication theory*, vol. 11, Issue 2, may, p. 137-177.

Weaver K. and McGann J. (ed.) (2000). *Think tanks & Civil Societies. Catalysts for Ideas and Action*, Sommerset, Transaction Press.