

## **Nouvelles menaces informationnelles et communication d'influence**

par Christian Harbulot<sup>1</sup>, Bruno Gosselin et Nicolas de Rycke<sup>2</sup>

La société de l'information a bouleversé en moins de dix ans le contexte environnemental des entreprises. Avant la montée en puissance des technologies de l'information, les entreprises évoluaient dans des univers où l'accès à la connaissance, le temps de diffusion plus ou moins long des informations et la distance géographique constituaient des obstacles naturels. Dans la pratique, il était plus facile de percer un secret que de répandre une rumeur au-delà d'un cadre régional ou national. Cette limitation objective du cadre opérationnel a disparu avec la généralisation d'Internet. Outil de communication en temps réel d'amplitude quasi planétaire, Internet a généré une nouvelle forme d'interaction entre les médias, les acteurs économiques et la société civile. Si cette métamorphose de la communication se fait déjà sentir par la croissance exponentielle des flux informationnels, elle reste encore faiblement explorée par les entreprises. Internet est encore un objet exotique boudé par une partie des directions générales. L'entrée dans la société de l'information se fait au rythme du changement de génération. Cette lenteur a un coût mesurable dès lors qu'un compétiteur ou une personne malveillante optimise cette inertie afin de prendre l'initiative.

### **L'ère des crises informationnelles**

Depuis le milieu des années 90, les crises informationnelles sont récurrentes et affectent l'organisation ainsi que la politique générale des entreprises. Des polémiques diverses sont régulièrement lancées sur la qualité des produits, la sécurité sanitaire, le comportement des dirigeants, la santé financière d'une société, l'opacité des comptes, les pratiques de concurrence déloyale, le non respect des règles d'environnement. Ces manoeuvres sont autant de facteurs déstabilisants susceptibles de dégrader l'image d'une entreprise, de fragiliser sa réputation et d'affecter durablement leur fonctionnement en sapant leur légitimité sociale. Le trait commun des victimes de ces crises est leur passivité, tant en matière de réaction face à l'agression que dans la réflexion amont destinée à prévenir ces risques. Les gestionnaires ont pour l'instant le dernier mot face aux stratèges.

---

<sup>1</sup> Directeur de l'Ecole de guerre économique (EGE), département du groupe ESLSCA et directeur associé du cabinet Spin Partners.

<sup>2</sup> Consultants du cabinet Spin Partners et intervenants à l'EGE.

L'anticipation des risques informationnels est encore vécue comme un coût supplémentaire et non comme une économie ou un gain. L'attente du problème « improbable » l'emporte sur sa résolution. L'affaire suivante constitue ce que l'on appelle communément un cas d'école, puisqu'il demeura même inconnu du grand public dans le pays concerné. A la fin des années 90, une chaîne de grande distribution importait du colorant chimique fabriqué en Inde pour un coût de production deux fois moins élevé qu'en Europe. Ce colorant avait un défaut majeur, il était cancérigène. Certains *cost killer* de l'entreprise concernée privilégièrent l'avantage financier au détriment d'un risque informationnel d'une ampleur supérieure aux bénéfices réalisés. En effet, ce colorant cancérigène était utilisé pour teindre les vêtements pour enfants. Il est facile d'imaginer les conséquences sur l'image de l'entreprise, si cette affaire avait été révélée par un média.

Cette politique de courte vue a été appliquée durant des décennies dans différents secteurs industriels. La dénonciation de l'amiante, le danger des farines animales, la pollution provoquée par des engrais agricole sont des problématiques récurrentes que les industriels n'ont pas voulu traiter au moment opportun. Il serait intéressant de comparer à terme les profits préservés par le refus d'agir et les pertes engendrées par les dédommagements versés aux victimes, les chutes de cours boursiers consécutifs aux scandales ainsi que la vente à perte de filiales irrécupérables.

La crise que connaît aujourd'hui l'industrie agroalimentaire américaine devrait pourtant servir d'exemple. Parce qu'ils ont masqué par tous les moyens légaux<sup>3</sup> le lien entre l'obésité et la composition de leurs produits, les groupes agroalimentaires américains sont confrontés à la plus grave crise de leur histoire. Le surdosage en sucre et en graisse ainsi que le recours systématique aux hormones dans les produits alimentaires créent des conséquences néfastes sur la santé des Américains. Les directions de la communication de ces groupes agroalimentaires n'ont pu s'opposer à cette *rupture de digue* sous l'effet conjugué des médias, des avocats et des groupes de pression. Une telle volonté de dissimulation des failles de leurs produits met en relief l'impasse stratégique des managers sur le coût global du risque informationnel. En France, cette démonstration par l'absurde se heurte encore à une forme d'autisme. Les professionnels du secteur surveillent et tracent les protestataires pour évaluer l'amplitude du risque mais concentrent leurs forces sur un lobbying défensif auprès des

---

<sup>3</sup> Ils firent voter dans plus d'une quinzaine d'Etats une loi imposant aux auteurs d'essais polémiques des contraintes draconiennes dans la formulation des critiques des produits alimentaires. Dans le même ordre d'idées, les médecins s'abstinrent pendant de longues années à prendre la parole sur le sujet à cause des liens économiques entre les laboratoires de recherche médicale et les industriels du secteur de l'alimentation.

pouvoirs publics afin de préserver leurs marges bénéficiaires, tout en restant sous l'influence de politiques marketing inspirées du modèle américain.

La passivité des groupes agroalimentaires français face à la menace des préjudices éventuels résultant d'un surdosage de sucre, de graisse et de sel résulte de plusieurs facteurs :

- Le résultat des procès qui a opposé des caisses d'assurance maladie défendant des malades du tabac à l'ex SEITA. La justice française, contrairement à la justice américaine, n'a pas condamné l'ex SEITA à dédommager de manière significative les plaignants.
- La prédominance de la recherche du profit à court terme aux dépens d'un changement de cap productif incluant la problématique santé/environnement/art de vivre. Les industriels préfèrent fabriquer des alicaments pour faire maigrir que de changer la composition de leurs produits. Cette tactique s'inscrit dans leur vision du marketing. Ils ouvrent ainsi un deuxième axe de débouchés pour des produits vendus souvent plus chers que les premiers.

La stratégie de communication de ces groupes agroalimentaires a des limites déjà perceptibles. La plus symptomatique est l'importance croissante prise par la notion de principe de précaution dans la prise de décision politique. Dans ce dossier, les autorités politiques ne peuvent pas éternellement servir de frein ou d'écran à la poussée revendicative de la société civile qui est dynamisée par le soutien de plus en plus actif d'une partie de la communauté médicale. La problématique informationnelle qui touche l'industrie agroalimentaire souligne l'importance prise par la communication d'influence à la fois sous l'angle stratégique mais aussi sous l'angle tactique. Les groupes industriels l'utilisent avant tout dans un cadre défensif. L'affaire des insecticides Régent et Gaucho met l'accent sur la stratégie défensive du groupe Bayer. Pendant des années, les représentants du groupe allemand ont nié la nocivité de ce type de produit et ont fait un lobbying soutenu auprès des autorités administratives françaises<sup>4</sup>. Mais le rapport de force s'est inversé quand un homme politique, Philippe de Villiers, s'est emparé du sujet<sup>5</sup>. Alerté par les apiculteurs et quelques scientifiques, il décida de rédiger un essai polémique. La publication de cet ouvrage déclencha une réaction des médias qui relancèrent le débat sur la composition des produits industriels toxiques pour l'homme et destructeurs de l'écosystème. Les insecticides tels que le Régent et

---

<sup>4</sup> Les Pouvoirs publics se sont d'abord intéressés aux mécontents. Frank Aletru, inspirateur en 1997 de la coordination des apiculteurs de France, subit en trois ans un contrôle fiscal, un contrôle des douanes, deux contrôles URSSAFF, cinq contrôles de la Direction Générale de la Concurrence et de la Répression des Fraudes, sans oublier les visites mensuelles des policiers des Renseignements Généraux.

<sup>5</sup> Philippe de Villiers, *Quand les abeilles meurent, les jours de l'homme sont comptés*, Albin Miche, 2003.

le Gaucho sont désormais au cœur d'une polémique à rebondissement judiciaire et médiatique. Bayer maintient sa stratégie défensive en attaquant Philippe de Villiers en justice alors que dans le même temps le pouvoir politique applique le principe de précaution en prenant une attitude beaucoup plus nuancée sur l'usage de ces insecticides.

Un tel renversement de situation avait déjà eu lieu à l'occasion de l'affaire des farines animales. Dans cet autre cas d'exemplarité, les producteurs de farines animales s'estimaient intouchables en raison de leurs liens avec les milieux politiques et économiques. A titre d'exemple, aucun nom de fabricants de farines animales ne fut cité par les médias métropolitains pendant près de trois ans de polémique. Ce rapport du fort au faible s'est inversé à la suite d'un double effet informationnel: un reportage de M6 sur un des trois malades de la maladie du prion, associée au phénomène de la vache folle, et quelques semaines plus tard un incident de sécurité alimentaire dans un magasin Carrefour. La réaction émotionnelle brutale de l'opinion publique, amplifiée par les médias, a obligé le gouvernement Jospin à appliquer le principe de précaution en interdisant l'exploitation des farines animales sur le territoire français.

Dans ces différents cas de figure, la puissance économique et financière des groupes industriels les rend (encore) trop confiants dans leur capacité de gérer les crises informationnelles. Cette inertie est renforcée parfois par l'inertie du système. L'affaire Erika illustre bien ce phénomène. Le groupe Total a bénéficié d'un contexte particulièrement favorable pour éviter le pire dans le débat sur cette pollution maritime. Depuis les événements de mai 1968, une partie importante de l'opinion publique s'est focalisée plus ou moins inconsciemment sur le souvenir des stations service sans essence à cause de la grève générale. L'impossibilité de partir en week-end comme la menace planant sur l'accès routier aux lieux de vacances ont laissé des traces durables dans la mémoire collective. Autrement dit, l'accès aux carburants est resté depuis cette période un sujet sensible. Les mouvements de protestation contre l'unique pétrolier français sont atténués par cet handicap psychologique. Une affaire du type Erika en Allemagne aurait déstabilisé beaucoup plus gravement un groupe comme Total, dans la mesure où l'opinion publique aurait réagi différemment. En Mai 1995, la violente campagne de boycott lancée par Greenpeace contre Shell<sup>6</sup> a démontré la virulence des écologistes allemands et la capacité de nuisance de certains groupes protestataires. Des stations d'essence furent même incendiées à cette occasion. Shell céda sous la pression de la

---

<sup>6</sup> La société Shell UK souhaitait envoyer par le fond la plate-forme pétrolière Brent Spar positionnée en mer du nord. Pour l'éliminer, la société anglaise décide de l'envoyer par le fond. Greenpeace dénonça le danger que pourrait représenter le coulage de la plate-forme pétrolière, affirmant qu'elle contenait 5000 tonnes de pétrole, quantité dangereuse pour les fonds marins.

rue, alors que l'enquête menée par le bureau Véritas lui donna raison et obligea Greenpeace à formuler des excuses publiques au groupe pétrolier.

La marge de manœuvre psychologique dont bénéficie Total en France pour gérer les crises informationnelles est trompeuse mais elle contribue à encourager les directions des groupes industriels à laisser venir, tout en surveillant l'environnement par le biais des filiales spécialisées des grandes agences de communication. Le durcissement de la compétition est en train de faire évoluer les données du problème. Certaines entreprises ont compris que la professionnalisation du management de l'information peut leur donner un avantage décisif sur les marchés. Depuis plusieurs années, des grandes entreprises comme Alcatel, Alstom, Airbus, Dassault, EDF, L'Oréal, Schneider, Sodexo, Thomson, ont été victimes de déstabilisation par le biais de l'information. Cet usage répété de la désinformation, de la rumeur et des campagnes médiatiques n'est pas le fruit d'un concours de circonstance. Il correspond à la montée en puissance de l'information manipulée dans le cadre des affrontements concurrentiels. L'orchestration d'une attaque informationnelle contre un point faible identifiable renforce la vulnérabilité boursière d'une entreprise, perturbe la cohésion de sa direction générale, démoralise son personnel et restreint temporairement son influence dans certaines zones géographiques du globe.

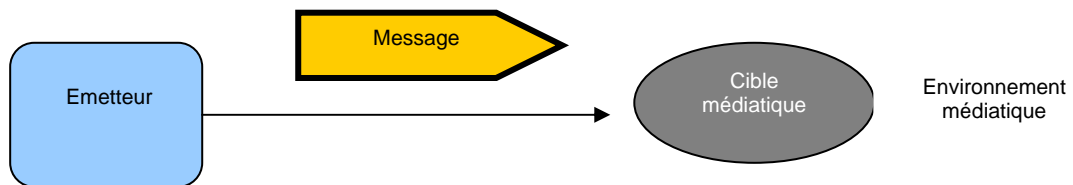
Dans un tel contexte, ces nouvelles formes d'affrontement ne se limitent pas aux grands groupes. Elles amènent des dirigeants d'entreprise de taille moyenne à contrer des tentatives de prise de contrôle de leur capital par des démarches informationnelles relayées par des actions en justice. La presse a largement rendu compte en 2003/2004 des démêlés entre le fond d'investissement Carlyle et l'entreprise Otor. La dynamique conflictuelle induite par société de l'information va amener les entreprises à renforcer leur professionnalisme dans des domaines complémentaires à la communication traditionnelle. C'est notamment le cas pour ce qui concerne la pratique de la communication d'influence.

### **Les principes de la communication d'influence**

D'une manière générale, on considère que la réussite d'une campagne de communication implique la prise en compte de quatre éléments principaux :

- la crédibilité de l'émetteur de l'action de communication (image de l'annonceur),
- la nature de la cible médiatique visée,
- la qualité du message,
- et la prise en compte de l'environnement médiatique.

Dans les faits, les agences de communications axent leur travail sur la créativité du message et la mise en œuvre d'une stratégie de médiatisation efficace au regard de l'audience visée. A contrario, la prise en compte de l'environnement médiatique particulier à la cible est souvent mal évaluée et mal employée.



En effet, au delà d'une vision très générale de l'environnement liée à la problématique de l'entreprise : « *il va être difficile de vendre des glaces en Laponie* », la plupart des agences se contentent de surfer sur les tendances du moment.

Par opposition à cette communication dite classique, la communication d'influence se propose de mieux appréhender l'environnement de l'entreprise pour devenir un instrument déterminant de sa compétitivité. La communication d'influence se présente comme un ensemble de moyens et d'actions visant à convaincre ou dissuader, de façon individuelle ou collective, les décideurs et leaders d'opinion dont les choix et les prises de positions constituent un enjeu majeur pour la réussite de l'entreprise. L'expérience démontre que ce type d'approche est particulièrement adapté à des environnements très concurrentiels.

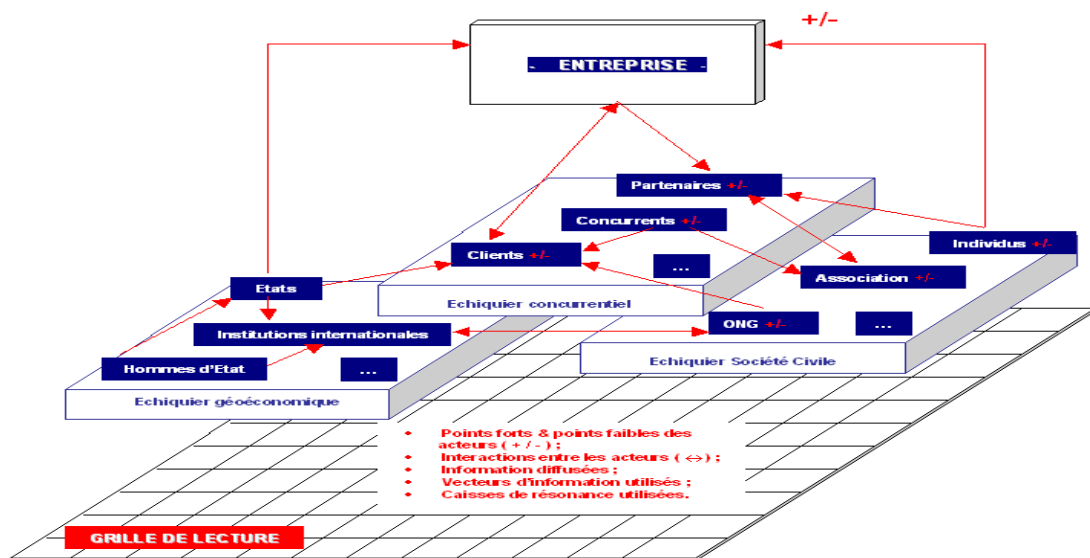
Usant de la métaphore du jeu d'échecs, un échiquier est par définition un espace sur lequel cohabitent différents acteurs aux intérêts convergents et/ou divergents), la communication d'influence considère l'activité médiatique globale à travers l'étude de trois systèmes distincts et interdépendants à savoir :

- L'échiquier concurrentiel : concurrents, fournisseurs et groupements professionnels.
- L'échiquier institutionnel : Etats, Pouvoirs publics, Institutions, Collectivités.
- L'échiquier de la société civile : consommateurs, syndicats, groupements d'intérêt, associations.

On remarquera qu'en deux décennies, sous l'effet d'un durcissement de la compétition économique, les fondements du contrat social entre l'entreprise et la société civile ont connu une véritable mutation. L'idée selon laquelle les entreprises doivent assumer une responsabilité sociale et environnementale est aujourd'hui ancrée au sein d'une opinion publique soucieuse de son cadre de vie. Il existe donc une grande perméabilité entre les différents échiquiers. En effet, des décisions prises sur le plan politique peuvent avoir une

influence sur le fonctionnement des entreprises mais aussi sur l'organisation de société civile. C'est le cas notamment pour de nombreux secteurs d'activité comme l'énergie et l'agroalimentaire où le gouvernement et le Parlement jouent un rôle réglementaire. En conséquence, la compréhension de ces échiquiers doit permettre d'analyser la réaction des différents acteurs et d'élaborer une stratégie de communication dite influente.

Lors de la mise en œuvre d'une action de communication d'influence, une grille de lecture pourra être appliquée afin de faciliter la compréhension d'un événement. Il s'agit de détecter toute contrainte ou opportunité informationnelle. Cette grille de lecture va intégrer différents indicateurs ou critères qu'ils soient rationnels ou irrationnels. Ainsi l'information engendrée par un événement pourra être suivie et analysée jusqu'à son impact sur l'entreprise. Chaque échiquier devra ensuite être analysé de manière à mettre en évidence les relations existantes entre les différents acteurs, leurs points faibles et forts, les informations qu'ils diffusent, les vecteurs d'information utilisés. Une cartographie d'acteurs sera ensuite élaborée et permettra au décideur de faire des choix plus adéquats en intégrant l'ensemble des risques et opportunités informationnels définis.



Dans ce contexte, l'enjeu pour l'entreprise est de satisfaire ses objectifs économiques (croissance organique, parts de marché, dividendes, ...), tout en répondant aux exigences de la société civile (prix, innovation, sécurité, environnement, emplois,...) et dans le respect des règles normatives (institutions nationales et européennes, agences de normalisation, propriété intellectuelle,...). Pour relever ce défi, l'entreprise doit disposer de capacités d'analyse et

d'intervention décloisonnées, adaptées aux contraintes d'une économie en réseau. C'est à ce défi que répond la communication d'influence.

En pratique, la communication d'influence met en œuvre, sur l'ensemble de la sphère informationnelle,<sup>7</sup> des outils et des savoir-faire en matière de collecte, de traitement et de diffusion de l'information pour surveiller, comprendre et influencer l'environnement de l'entreprise.

La communication d'influence nourrit et soutient le processus décisionnel de l'entreprise :

- En amont : elle met en œuvre des outils de veille et des analyses pour anticiper, décrypter et comprendre le jeu des acteurs.
- En aval : elle orchestre les actions de communication pour séduire, convaincre ou dissuader les acteurs décisionnaires ou influents.

De fait, la communication d'influence permet d'anticiper les évolutions et ruptures qui vont constituer les risques et opportunités informationnels de l'entreprise. De nombreux retours d'expérience démontrent toutefois la difficulté de sa mise en œuvre. Pour l'essentiel, les échecs constatés se justifient par une approche technique de l'activité de veille, réduite à sa dimension technologique. Visibles et palpables, les solutions techniques clés en main proposées par les éditeurs rassurent les dirigeants d'entreprises, mais ne parviennent pas à concrétiser leurs promesses.

Par ailleurs, la communication d'influence vise à accompagner le processus décisionnel de l'entreprise dans l'élaboration de recommandations et scénarii d'actions. L'analyse environnementale tient en effet, une place centrale dans l'élaboration de la stratégie d'influence. Dans un premier temps, elle permet de cartographier les rapports de force entre les acteurs et de confirmer la réalité d'un risque ou d'une opportunité révélé par l'activité de veille. Dans un second temps, elle met à disposition des décideurs, les arguments, les scénarii d'actions et les critères de choix nécessaires à une prise de décision éclairée.

Jusqu'à présent limité aux actions de mécénats ou de sponsoring, l'engagement social et environnemental devient un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises qui doit désormais s'affirmer à tous les niveaux de son activité. La communication publicitaire place les annonceurs dans une position de partialité vis-à-vis de leurs propres produits et de justification vis-à-vis des consommateurs. C'est ce qui explique pourquoi l'entreprise

---

<sup>7</sup> La sphère informationnelle est constituée de l'ensemble des supports de communication : médias, virtuels, et hors médias.



éprouve des difficultés pour se faire entendre et faire valoir auprès des stakeholders<sup>8</sup>. De fait, la communication d'influence permet de palier ce déficit informationnel en intégrant la logique des différentes parties prenantes et de mettre en œuvre les actions de communication adaptées pour initier et entretenir le dialogue avec chacune d'elles. Elle intègre de fait, la prévention et la gestion des crises.

### **Internet : levier majeur de la communication d'influence**

Pour réaliser ses actions de médiatisation, la communication d'influence considère et emploie indépendamment ou conjointement trois espaces de diffusion (infra schéma) :

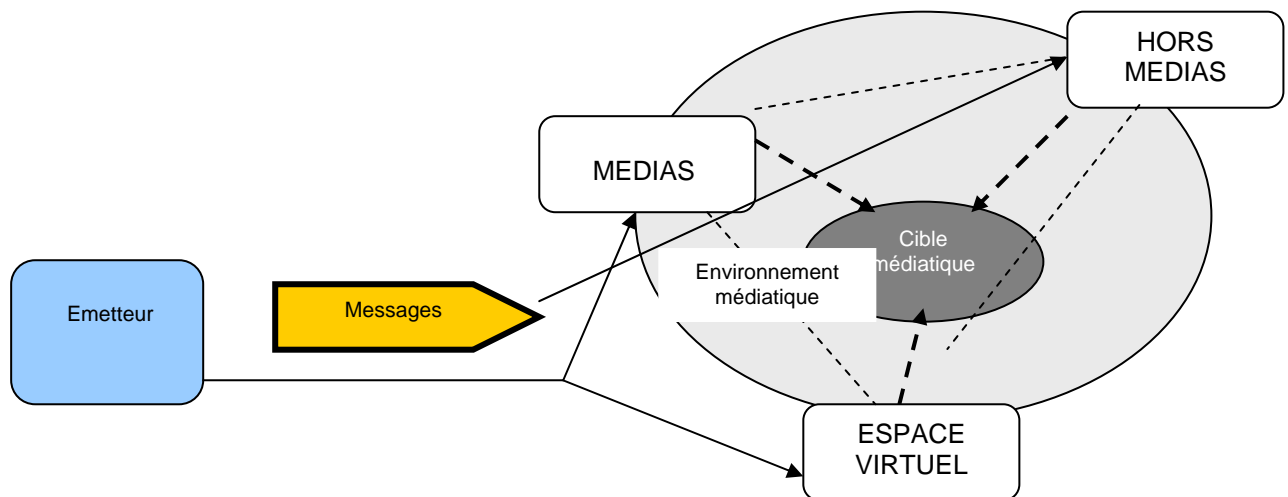
- L'espace *médias* : affichage, télévision, radio, presse et cinéma.
- L'espace *hors média* : Relations presses, communication interne, parrainage, tracts.
- L'espace virtuel : sites web, chats, forums de discussion.

De l'avis d'un grand nombre d'observateurs, Internet est un espace particulièrement favorable à la mise en œuvre de stratégies de communication d'influence offensives. La communication d'influence sur Internet est l'adaptation des stratégies d'information indirecte aux nouvelles technologies de l'information. Elle vise notamment à utiliser Internet sous toutes ses formes comme un nouveau canal de diffusion. En effet, les moyens de communication sur le Web se multiplient, il convient donc de profiter au mieux de ces nouveaux outils.

La communication d'influence permet d'aller au-delà de la simple planification, elle offre un éventail de solutions techniques nouvelles qui permettent à l'émetteur de faire évoluer sa stratégie "en temps réel" et d'être plus réactif face aux opportunités et aux contraintes de l'actualité de son marché.

---

<sup>8</sup> Les *stakeholders* désignent l'ensemble des acteurs qui participent à l'activité de l'entreprise ou qui ont un lien avec elle, aussi tenu soit-il : actionnaires, administrateurs, dirigeants, salariés, clients, distributeurs, fournisseurs, créanciers, investisseurs, collectivités, institutions publiques, groupes de pression..



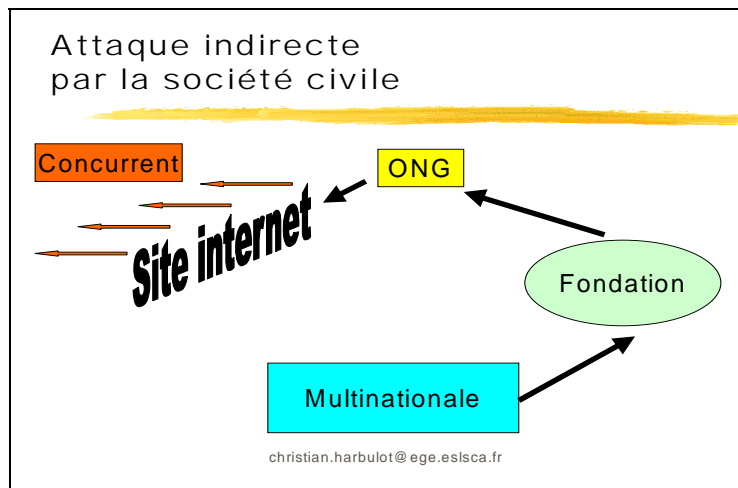
Il existe différentes stratégies de communication d'influence basées sur la réalisation de sites vitrines qui visent à favoriser le comportement des internautes afin de les faire adhérer à une idée/norme:

- Stratégie du site miroir : stratégie dont le but est d'amplifier, augmenter le trafic d'un site vitrine pour favoriser l'accès de l'internaute à une information prédéterminée. Il s'agit de mettre en oeuvre des procédés techniques visant à multiplier les portes d'entrées à une information partisane en créant des "capteurs d'internautes". Concrètement, cette stratégie aboutit à la réalisation de sites rudimentaires qui serviront de relais et permettront de faire converger les internautes vers un même site vitrine.
- Stratégie du site pot de miel : stratégie visant à sensibiliser les internautes à une problématique spécifique en se faisant connaître comme une base de données informationnelle sur un thème beaucoup plus large. Il s'agit de créer un site communautaire qui présente les deux critères suivants : l'impartialité et la légitimité (morale et technique) sur le sujet choisi. Avertissement : la réalisation d'un site pot de miel est un travail de longue haleine. En effet un site générique n'est crédible que s'il réussit à s'imposer comme un carrefour d'information, il est donc par nature exhaustif.
- Stratégie du site cheval de Troie : stratégie qui cherche à attirer l'attention des internautes déjà sensibilisés à une thématique définie de manière assez large et les amener à prendre connaissance et/ou à se positionner sur une problématique connexe. Il s'agit de rechercher les affinités possibles entre certains thèmes et amener

l'internaute à s'intéresser/découvrir un sujet particulier par l'intermédiaire d'un thème connexe.

- Stratégie du site rumeurs : stratégie de déstabilisation par une démarche revendicative. Ce type d'action est généralement dirigé contre une entreprise, un intérêt public ou privé. Il s'agit de distiller des informations *néglatives* par l'intermédiaire d'un ou plusieurs sites, en restant dans l'ombre. Niveau de risque : très important si la personne ou l'entreprise visée remonte jusqu'au commanditaire de l'action.
- Stratégie du site d'opposants : stratégie protestataire initiée contre une entreprise concurrente à partir de critiques formulées par des consommateurs et en les présentant sur un site vitrine (site principal de communication). Il s'agit de créer un site "consumentiste" qui capitalise les défauts d'un produit, les erreurs d'une entreprise. Afin d'être plus efficace, ce type de site, dispose la plupart du temps de forums de discussion qui lui permet d'enrichir son fond de critiques.

Pour être exhaustif, on notera que la communication d'influence sur l'espace virtuel peut prendre d'autres formes à savoir : le buzz sur les forum de discussion, le marketing viral ou encore le lobbying viral. La frontière entre une utilisation positive de la communication d'influence et son détournement à des fins bien moins avouables est ténue. En effet à la différence des médias classiques nous trouvons sur Internet plusieurs facteurs favorisant l'émergence de risques liés à l'utilisation offensive de l'information. N'importe qui peut publier de l'information sur Internet et personne ne contrôle ce qui est publié. Potentiellement monsieur 'tout le monde' a la même visibilité que n'importe quelle grande entreprise. Il est très difficile d'évaluer la validité et la fiabilité des informations trouvées sur Internet. Les attaques menées dans le cadre d'une opération de concurrence déloyale sont d'autant plus difficiles à détecter et à contrer par la voie judiciaire.



Certains activistes ont bien compris la force que pouvait avoir l'information pour un coût très réduit. L'apparition en mars 2003 du site *re-code.com* en est la démonstration. Mis en ligne par un collectif d'artistes proches des mouvances alter-mondialistes, *re-code.com* propose aux internautes de télécharger leur propre code barres en réponse à la publicité d'une chaîne de magasins américains dont le slogan était « faites votre propre prix ». Cette astuce leur permettait de changer les prix des produits en les revoyant à la baisse. Très vite des enseignes comme Wall-Mart (première chaîne de grands magasins aux Etats-Unis) vont réagir pour faire interdire le site. Ainsi avec très peu de moyens, le groupe d'activistes a réussi à mettre dans l'embarras une très grande entreprise et s'offrir par la même occasion une campagne médiatique à grande échelle.

### **L'art de la polémique au service des entreprises**

Souvent confondue avec le concept de *Perception Management*<sup>9</sup>, la communication d'influence est aujourd'hui à la croisée des chemins entre la démarche anglo-saxonne fondée sur la manipulation et une voie latine fondée sur la polémique. Depuis la seconde guerre mondiale, les Etats-Unis ont développé un vaste champ de recherche dans le domaine de la propagande, des opérations psychologiques et surtout du *Perception Management* (PM). Fruit des transferts de pratiques militaires vers le monde de l'entreprise, le PM regroupe des techniques, qui permettent de modifier, ponctuellement ou durablement, la perception d'une population cible sur un sujet donné, dans le but de diriger et de contrôler les actions présentes et futures de cette population cible. Les entreprises nord-américaines ont été amenées à se

<sup>9</sup> « Actions to convey and/or deny selected information and indicators to foreign audiences to influence their emotions, motives and objective reasoning ; and to intelligence systems and leaders at all levels to influence official estimates, ultimately resulting in foreign behaviours and official actions favourable to the originator 's objectives. In various ways, perception management combines truth projection, operations security, cover and deception, and psychological operations. See also psychological operations. »

sensibiliser aux problèmes de *reputation* (protection de l'image de l'entreprise) à cause des multiples manœuvres de dénigrement qui ont vu le jour sur Internet.

Comme l'explique Antoine Violet-Surcouf dans une étude<sup>10</sup> sur les techniques de PM appliquées au cas des Organismes Génétiquement Modifiés, une opération de PM sur un site Internet suit ce que l'on peut appeler un déroulement cognitif. Ce déroulement commence par présenter les faits à l'état brut, puis modifie la perception de la population cible pour enfin la rendre elle-même émettrice du message. Les schémas suivants résument les différentes phases d'une opération d'occupation du terrain de la connaissance. La figure 1 présente l'émetteur, par exemple les partisans des cultures transgéniques, encerclé par des adversaires qui diffusent de la connaissance aux différentes audiences.

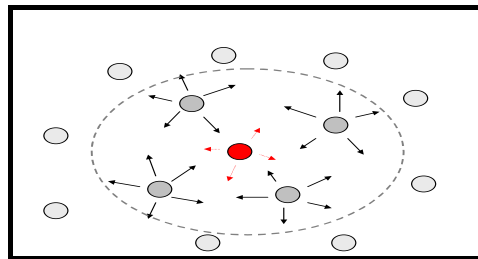


figure 1

La figure 2 schématise la phase du site de PM<sup>11</sup>. L'émetteur crée un relais sans en apparaître comme l'initiateur. Ce relais prend l'apparence d'un adversaire ou d'un neutre, et diffuse de la connaissance pour rompre indirectement l'encercllement. Cette diffusion massive en fait un émetteur de référence.

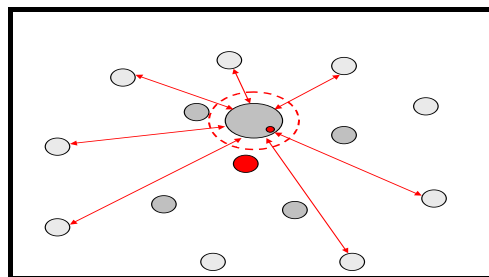


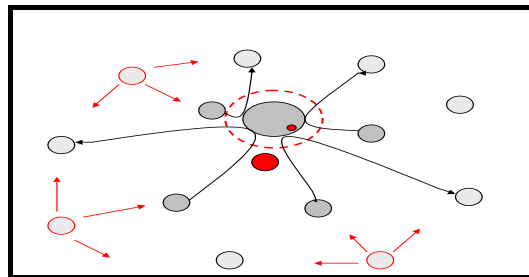
figure 2

La figure 3 conceptualise les objectifs recherchés par cette démarche. Une fois que l'émetteur est devenu une référence, les adversaires sont contraints de communiquer par elle pour toucher les audiences. De plus, certaines audiences sont acquises à la cause de l'émetteur

<sup>10</sup> Etude du cabinet C4ifr, *Le cyberlobbying ou les nouvelles logiques d'influence sur Internet*, mars 2003.

<sup>11</sup> Le site a été créé par l'association loi 1901 DEBA (Débats et Echanges sur les Biotechnologies en Agriculture) « créée par des sociétés actives dans le domaine des biotechnologies [...] qui] sont convaincues que les biotechnologies peuvent être des sources de progrès pour demain. L'objectif de ce site est d'offrir un lieu d'échanges de qualité permettant de faire avancer le débat sur les OGM. La description du site. Le site a officiellement été mis en ligne le lundi 7 octobre 2002.

grâce aux opérations de gestion des perceptions, et deviennent à leur tour des relais de connaissance. Cette tactique rompt l'encercllement pour encercler à son tour.



Les populations concernées par cette démarche sont destinées à des catégories précises de la population francophone. Il s'agit des médecins, des enseignants et des étudiants. Le monde médical et le monde éducatif sont en effet les populations prioritaires qui retiennent l'attention des fondateurs<sup>12</sup> de l'association qui est à l'initiative du site DEBA. Cette utilisation des techniques de PM au profit des industriels commence à se développer en France, en particulier dans l'agroalimentaire et l'industrie de la santé. Le lobby du sucre n'hésite pas à recourir à Internet pour contrer les arguments des scientifiques et des associations issues de la société civile qui mettent en garde les consommateurs contre les dangers du surdosage de sucre dans produits alimentaires.

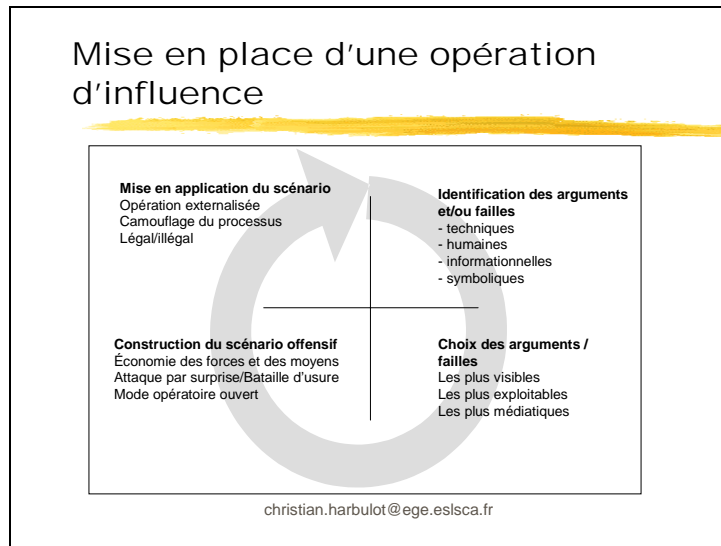
Mais le PM a des limites opérationnelles que la dernière guerre en Irak a mises en évidence. Les initiatives informationnelles élaborées par les experts américains pour démontrer l'existence d'armes de destruction massive ainsi que les tentatives de contrôle de la population après la défaite de Saddam Hussein ont en partie échoué. Elles n'ont pas résisté aux polémiques multiples qui sont apparues à l'intérieur et à l'extérieur du camp de la coalition. Les argumentaires de PM n'ont pas résisté à l'évidence des faits et encore moins à la complexité du contexte politique, ethnique, religieux et culturel irakien. Cette *leçon de choses* n'est pas anodine et souligne l'efficacité dans un rapport du faible au fort de la démarche polémique opposée aux systèmes technologiques et humains déployés dans les opérations de guerre psychologique. Le monde des entreprises est autant concerné que le monde militaire dans les enseignements à tirer de cette étude de cas d'envergure planétaire.

En termes de savoir-faire, l'art de la polémique constitue une approche innovante dans la pratique de la communication d'influence. Il se différencie des approches d'origine anglo-saxonne dans la mesure où elle puise ses racines dans la rhétorique grecque et les méthodes d'attaque indirecte qui

---

<sup>12</sup> BASF Agricultural Products, Bayer CropScience, Dow AgroSciences, DuPont-Pioneer Semences, Monsanto et Syngenta.

se sont développées en Asie depuis Sun Zi. Ce choix repose sur le constat suivant : celui qui a la plus grande légitimité pour obtenir la meilleure résonance n'est pas l'émetteur qui développe un discours de justification mais celui qui révèle les failles de l'adversaire. Son objectif n'est pas de persuader mais de faire réfléchir.



La polémique déclenchée contre les OGM souligne les différences d'approche entre le PM et l'art de la polémique. La firme Monsanto a commis deux erreurs majeures dans la gestion de ce dossier. La première est d'avoir bâti son business mondial sur les OGM en appliquant une grille mono culturelle, c'est-à-dire en partant du principe que si les consommateurs américains ne rejetaient pas cette innovation, les autres populations de consommateurs adopteraient une attitude similaire. Or c'est le contraire qui s'est produit. La contestation anti-OGM lancée de Grande Bretagne vers l'Europe s'est ancrée durablement au point de rendre inaudible le discours des scientifiques sur le sujet. La deuxième erreur est aussi grave. Au lieu de procéder à une analyse critique des failles de grille mono culturelle, la firme Monsanto a persévéré dans sa volonté de convaincre les consommateurs mondiaux de la pertinence du recours aux OGM. C'est une démarche de PM qui a été appliquée. Le site DEBA en est un exemple parmi d'autres. La résonance de cette politique de communication indirecte est faible par rapport aux actions coups de poing menées par les groupes contestataires qui défient les autorités en procédant à l'arrachage sauvage des champs de maïs transgéniques.

## **Conclusion**

Le manque de recul des directions d'entreprises sur ces différentes problématiques s'explique par le fait que les entreprises préfèrent s'enfermer dans le monde du secret ou confier leur communication externe à des grandes agences de communication qui ont bien du mal à s'extraire de leur univers pour étudier les stratégies subversives émanant de la société civile. Internet est encore un outil mal connu et sous estimé par les responsables de la communication dans les directions générales. Cette lacune culturelle est en train d'être comblée par le changement de génération et l'émergence d'initiatives innovantes<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Fondé sur la démonstration par les faits plutôt que sur la manipulation des esprits, l'art de la polémique constitue la base de l'enseignement de l'Ecole de guerre économique (<http://www.ege.eslsc.fr/>), département du groupe ESLSCA et de la pratique de cabinets du type Spin Partners (<http://www.spinpartners.fr/index.php>) dont les consultants sont d'anciens élèves et des intervenants de l'EGE.