

Problématique du cours de F.B. [Huyghe](#)

Influence et crise : techniques et vecteurs (source : [formation/Celsa/Rosc](#))

En intelligence économique, l'influence constitue un volet complémentaire de deux autres qu'il est convenu d'appeler "protection du patrimoine informationnel" et "détection des menaces et opportunités" (en clair : garder ses secrets et savoir à temps). L'influence est souvent définie par le management comme la capacité de modifier un environnement en agissant sur les perceptions des "parties prenantes" (*stakeholders*). Ce sont entre autres les médias, les organisations de la société civile, l'opinion en général... En clair : agir dans son intérêt sur ce que pensent et jugent les autres.

D'où une très vaste gamme de méthodes positives (politique de réputation, lobbying...) ou négatives (déstabilisation, décrédibilisation). La pratique actuelle varie d'une simple campagne de persuasion ou d'argumentation ciblée jusqu'à des opérations à grande échelle, impliquant l'action du politique. Elles peuvent viser à la conquête de marchés et au "formatage" durable des élites et des opinions suivant un processus quasi idéologique.

Les stratégies d'influence (susciter la croyance) - comme les méthodes d'acquisition de l'information et de conservation de son monopole - suivent des principes connus depuis toujours, mais les pratiques d'influence explosent dans une économie dite de l'immatériel et un société dite, elle, de la connaissance. En outre le recours à l'influence n'est pas le monopole des acteurs économiques. Bien entendu, influence au sens politique, culturel, géopolitique, économique, etc.. interfèrent sans cesse.

Le concept est aussi utilisé en géopolitique (où il s'oppose à la catégorie de puissance). Il prolifère dans les sciences politiques, notamment anglo-saxonnes, traitant des domaines informels du pouvoir, du contre-pouvoir et des groupes de pression. Les rapports entre influence (ou groupes d'influence) et norme, autorité ou légitimité sont au centre de débats les plus actuels. Influence une notion clé en sociologie et toute la psycho-sociologie n'est qu'une longue recherche sur les relations d'influence entre groupes et individus.

Il en va de même dans le domaine de "l'inforcom" : la question de l'influence sous-tend toute l'évolution de la sociologie des médias (des premières *media studies* aux tendances plus récentes centrées sur les logiques de la réception, en passant par toutes les études sur les industries culturelles).

Bref, l'influence est partout invoquée, même chez les militaires, puisque les armées se soucient désormais d'opérations psychologiques et d'actions militaires dites d'influence.

Elle inspire une multitude de pratiques médiatiques et commerciales (*spin doctors*, agences de communication publique, de "e-influence" ou de "e-réputation"), mais aussi des stratégies politiques (*soft power* et *public diplomacy* aux USA, "projection d'image" en France).

Tout cela suscite des formes d'organisations inédites, ayant un rôle de réflexion, médiation, représentation, persuasion.. (du lobby à l'ONG, ou de la *think tank* aux réseaux altermondialistes). Elles exploitent de plus en plus souvent le potentiel des TIC (e-influence, rôle des blogs et des forums, *cyberactivisme*, réseaux sociaux etc.).

L'influence peut être envisagée comme une façon de changer un rapport de force par l'emploi délibéré d'informations qui changent la façon dont un décideur ou l'opinion en général interprète une situation. Au final, elle sert à obtenir des comportements, sans utiliser la force ou l'autorité, sans avoir à verser de contrepartie. Ceci se fait à travers trois de ses dimension toujours imbriquées dans la pratique : l'image que l'on émet, le message que l'on produit, mais aussi la synergie des réseaux que l'on opère.

Un tel phénomène comporte plusieurs dimensions

- symbolique puisqu'il mobilise les ressorts du faire-croire,

- techniques puisqu'il passe par des médias et médiations et enfin
- stratégique, puisqu'il répond aux critères de cette discipline : l'utilisation de moyens par une intelligence au service d'un projet, en opposition avec un autre dessein et une autre intelligence.

Traiter de l'influence - en évitant d'en faire une puissance mystérieuse gérée par des techniques "scientifiques"- c'est analyser un rapport humain complexe, omniprésent et largement médiatisé (à la fois au sens où il passe par des médias et où il transite par des organisations ou communautés).

Nous le ferons en suivant deux fils conducteurs (à la fois historiquement et dans les domaines sociétaux, culturels, économiques, politiques... imbriqués) :

- les techniques d'influence, c'est-à-dire toutes les méthodes intellectuelles et pratiques qui se proposent de la produire par le simple usage des signes (de la rhétorique antique au moderne *storytelling*)
- les vecteurs d'influence. Sauf à petite échelle dans les rapports interindividuels, l'influence est surtout un sport d'équipe. Ce qui veut dire avec des dispositifs et des organisations. Du reste, les organisations d'influence (de type lobbies, ONG, *think tanks*...) prolifèrent et prospèrent dans nos sociétés qui fonctionnent à l'opinion, au consensus, à la gouvernance...

Dans une seconde partie du cours, nous aborderons sous le même angle la question de la crise et de la communication de crise. Cette discipline qui s'enseigne et donne lieu à plans et stratégies est le contraire même de cette expression euphorique que pratiquait auparavant l'entreprise (*nos produits, notre image, nos valeurs.. sont admirables.*).

L'influence est évidemment liée à la crise car ce sont souvent des actions d'influence qui la déclenchent et l'amplifient surtout dans une entreprise. En corollaire, quand la crise a éclaté l'entreprise fait désespérément appel à des techniques d'influence pour apaiser une opinion, des associations ou des médias qu'elle découvre inquisiteurs et hostiles.

La crise, c'est l'anti-plan, elle naît souvent de ce qui est impensé, oublié ou négligé et contredit nos habitudes mentales. Elle surgit, en général au pire moment, et dans tous les cas hors de toute initiative de l'entreprise. Elle se produit par définition là où il y a rupture, c'est-à-dire quand toutes les règles sont bouleversées et lorsque les événements les plus imprévus se multiplient. Donc quand il faut fonctionner à rebours de ses routines et même de sa culture (celle de la performance, du chiffre, de la certitude, du respect des hiérarchies et de l'apologie de l'entreprise).

La crise place en situation de controverse, voire d'accusé. Elle renverse la charge de la preuve : il est souvent besoin de démontrer (en situation de stress, d'imprévision et d'information imparfaite, sinon il n'y aurait pas crise) que l'on a encouru aucune responsabilité de par le passé et si possible que l'on peut mesurer les conséquences futures des événements. Le tout sur la base de corrélations improbables voire dans une atmosphère de chasse au coupable.

Sans oublier le facteur temps : urgence des catastrophes, des besoins de réaction, du développement du pire scénario, des demandes des médias, des autorités, des groupes concernés, victimes, ONG, associations.... Mais aussi accélération générale y compris du chaos dans sa propre organisation. Sous chacun de ces aspects, la crise mobilise l'information (celle qu'il aurait fallu avoir avant pour anticiper et éviter, celle qu'il faudrait avoir tout de suite pour agir efficacement et freiner paniques et spéculations, celle qu'il faudrait fournir pour apaiser les tensions et sauver sa réputation)...

En ce sens, la crise est largement aussi une affaire d'influence, celle qui propage les paniques ou celle qui rassure les parties concernées.

Mode d'emploi

Outre les notes que vous prendrez, vous pourrez

consulter la [bibliographie](#).

naviguer sur le [site](#) Huyghe.fr au gré de votre inspiration pour :

- y lire les articles (il y a une fonction rechercher) ou des extraits de [livres](#), comme "[Comprendre le pouvoir stratégique des médias](#)"
- aller télécharger des [brochures](#) voire même des livres [numériques](#).
- Par ailleurs, si un terme vous semble obscur, vous pouvez consulter le [glossaire](#).
- Lire le livre "[Maîtres du faire croire](#). De la propagande à l'influence" aux éditions Vuibert
- ou encore "[Contre-pouvoirs](#)" (avec L. François, Ellipses)

Tout cela vous semble un peu compliqué ? Bien entendu, personne ne pense que vous allez lire tout cela ; il s'agit simplement de vous offrir des pistes à explorer à votre gré.

Par ailleurs, nous utiliserons des outils comme une carte mentale en ligne pour nous repérer dans l'enchevêtrement des notions.

Enfin, pour que vous puissiez vous documenter, me transmettre vos exposés et travaux et simuler des exercices de communication de crise et surtout pour communiquer plus commodément, nous ouvrirons un Googlegroup (ou toute autre solution technique que vous préférerez, du type zoho.com pourvu qu'elle soit simple et accessible à tout le monde).

F.B. [HUYGHE](#)

ENTREPRISE ET INFLUENCE anthologie de textes publiés sur <http://www.huyghe.fr>

(quelques exemples)

Introduction

L'idée que l'entreprise devait se doter d'une stratégie d'[influence](#) n'est pas nouvelle. Mais jusqu'à une date relativement récente, cela se faisait suivant deux grandes directions.

La première était celle de la « *com* » que nous appelons euphorique : se doter de moyens d'expression pour dire du bien de soi.

Publicité (née dans les années 1840), [marketing](#) (dans les années 1920), politiques de positionnement, communication de marque et *branding* (années 1970). S'y ajoutent, comme on le verra dans n'importe quel manuel de management, la communication dite d'image, financière, interne, externe, directe et indirecte, média et hors média, *corporate*, marque ou de produit, d'entreprise ou institutionnelle, relations publiques. Et, plus récemment [buzz-marketing](#), marketing tribal ou viral ou encore marketing par [storytelling](#) ... Sous de multiples désignations, il s'agit finalement de faire savoir, vanter et affirmer que tout va bien.

Il serait fastidieux de rentrer dans le détail de ces différentes méthodes : les unes visent à convaincre que ce que vend l'entreprise est excellent, les autres à motiver le personnel, d'autres à expliquer au monde extérieur combien la compagnie est fidèle à certaines valeurs, d'autres à parler de ses performances.

Cette stratégie du message (qu'il passe par annonces publicitaires, événements, cocktails, relations directes, sponsoring et mécénat, rapports avec la [presse](#) ...) est aussi orientée « cibles ». Suivant le cas : consommateurs, médias, groupes de décideurs, investisseurs, citoyens et autres catégories dont l'étude préalable est évidemment indispensable. Cette communication est très diverse sur le fond. Ce n'est pas la même chose que de dire que sa lessive est efficace ou d'affirmer que sa marque incarne la jeunesse, l'audace et l'accomplissement de soi. Ce n'est pas la même chose de distribuer des bons de réduction au supermarché et de financer des expéditions en forêt amazonienne. Il y a une énorme différence entre l'idée de s'adapter au marché, en faisant savoir combien votre produit y est adapté, et influencer le marché en suscitant des besoins et des désirs. Mais le point commun de toutes ces actions, outre leur finalité évidente – faire prospérer l'entreprise- et leur tonalité positive est d'être lancées à l'heure voulue, suivant le plan voulu et sur le terrain voulu pour faire penser la chose voulue.

Second grand domaine : l'action sur le politique. Outre sa forme classique, le [lobbying](#) qui remonte lui aussi au dix-neuvième siècle ; ce sont toutes les formes de relations entre le monde de l'entreprise et celui de l'affrontement politique.

Mais, là encore l'éventail est large : de la valise de billets versée au bon parti à la fondation respectable destinée à démontrer la valeur de la liberté d'entreprendre. Là encore, qu'il s'agisse de répartir des fonds ou de répandre des valeurs, il s'agissait de favoriser les éléments les plus favorables (bons partis politiques, bonnes idées, bonne vision du réel).

Ce schéma relativement simple est bouleversé dans les dernières décennies du XXe siècle par une double mutation.

Du côté des facteurs objectifs, énumérons en vrac : la fin des trente glorieuses et de leur optimisme productiviste, les préoccupations écologiques, l'exigence croissante de sécurité et l'aversion au risque de nos sociétés, une série de grandes catastrophes spectaculaires, allant du naufrage du *Torey Cannon* à l'affaire de la Société Générale, le retrait de l'État Providence qui met l'entreprise au premier plan, les progrès de la mondialisation et la fin du monde bipolaire, la financiarisation génératrice de tensions, le passage à une société dite de l'information et dans tous les cas de la surinformation,

l'émergence d'[organisations](#) « représentant la société civile » voire alter mondialistes... Il n'y a pratiquement aucun des facteurs dont tout le monde s'accorde à reconnaître l'importance qui ne contribue à ce résultat objectif : la surexposition de l'entreprise. Elle n'a d'ailleurs pas peu contribué à la chose en se persuadant qu'elle avait cessé de vendre des choses ou des services pour proposer des *images de marques* auxquelles s'identifier, des symboles, des valeurs, des expériences psychiques... Mise au premier plan et créditée de toutes les responsabilités pour le bien et pour la mal, elle se trouve forcément coincée entre une attitude défensive (en attente de la prochaine mise en cause ou de la prochaine crise) et une récupération plus ou moins publicitaire : la thématique de l'entreprise citoyenne, respectueuse du développement durable, participant de la bonne gouvernance...

Car, et c'est le second facteur, à la fois cause et conséquence du premier, l'économique *s'idéologise*. Non pas au sens qui, comme au cours des deux siècles précédents, opposait des partisans et des adversaires du capitalisme. Mais au sens où indifféremment à la question de la propriété des moyens de production, l'activité économique s'expose à des jugements de valeur (donc à des controverses, des fantasmes, des utopies...) d'ordre non économique. Sa critique ou sa glorification se formule en termes de respect : de l'environnement, de l'avenir, de la sécurité des consommateurs, de préoccupations sociales ou sociétales, de demandes de la modernité, des individus (dans leur dignité, leur identité, leurs droits), des minorités et communautés...

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

Cela vaut dans un pays comme le nôtre qui a instauré la « [RSE](#) » (responsabilité sociétale des entreprises) : cette notion définit cette responsabilité vis-à-vis des parties prenantes (tous ceux qui sont concernés par son activité, et pas seulement son personnel et ses clients : les ONG concernées, les voisins ou riverains, ceux qui bénéficient ou souffrent même de loin de ses succès et échecs, les [associations](#), l'opinion en général, voire, pourquoi pas, les générations futures). Considérée par ses promoteurs comme l'application à l'entreprise de la logique de développement durable, la RSE se traduit par une sorte de 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...

La loi sur la [Nouvelle Régulation Économique](#) de 2001 impose aux entreprises cotées en Bourse de publier certaines informations sur les conséquences écologiques et sociales de leur activité.

D'autres phénomènes traduisent la même évolution : la prolifération des agences de notation, certification ou autres référentiels (y compris sous forme de normes ISO, de classements et guides) des critères non marchands auxquels devrait répondre l'activité marchande.

Le « [reporting](#) », la pratique du code ou de la charte par laquelle l'entreprise promet littéralement d'être bonne et de bien se conduire en sont un autre symptôme, tout comme la multiplication des partenariats avec des [ONG](#).

En un sens l'entreprise est désormais bien « sous influence » puisqu'elle doit sans cesse se justifier (ou se glorifier) au nom de valeurs et objectifs longtemps considérés comme étrangers à son objet. Ces critères sont décidés hors d'elle, souvent hors de l'État, autrefois censé imposer la prise en compte du Bien Commun par la recherche de l'intérêt économique particulier. Elle subit là ce que certains nomment [soft law](#), la loi molle, celle qui ne se traduit pas nécessairement par des sanctions ni n'est inscrite dans des articles de loi, mais s'impose de fait par consensus et pression. Elle rentre en quête de légitimité et de justification. D'où une communication de conformité et d'innocuité.

On peut analyser ce règne de la vertu, soit comme un triomphe des valeurs citoyennes sur le monde

de la marchandise, soit comme une ruse de la raison marchande : la marchandisation des valeurs (l'entreprise vend symboliquement de la vertu après avoir vendu du prestige et du bonheur). Mais dans tous les cas, cela se traduit par une recherche d'influence en retour.

Dans cette configuration l'entreprise ou ceux qui parlent en son nom sont amenés à convoquer la figure de l'expert. L'expert, à qui il sera le plus souvent demandé d'être rassurant face à des craintes « irrationnelles » à ses yeux du public ou aux emballements médiatiques.

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

Cette technique déjà décrite comme « du troisième homme » par [Edward Bernays](#) au début du XX^e siècle consiste à financer un Institut au nom ronflant (qui parlera de science, de consommateurs, d'écologie, voire d'indépendance) qui ; il fournira des rapports dans le sens espéré ou qui, pour le moins, démontrera qu'il existe un doute sérieux quant aux travaux qui démontrent la nocivité du tabac, de l'atome, du réchauffement climatique. Les sites de certaines ONG fournissent quotidiennement des informations sur les activités (et les affiliations) de ces multiples instituts paravents : *Princeton Resource Centre, Tobacco Institute Research Comitee, Independent Insitute, 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. Du reste, il existe de véritables appels d'offres, comme des primes à ceux qui produiront la plus brillante réfutation de la thèse du réchauffement climatique.

La fonction de ces laboratoires ou centres est souvent de susciter le scepticisme sur certaines corrélations, certains faits que le public croit fermement 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.

Il s'agit ici de quelque chose de plus précis : il ne s'agit plus seulement encourager des gens que l'on souhaite voir un jour au pouvoir ou les idées générales favorables à ses intérêts. Il est question de produire une pseudo science, des thèses décrivant et expliquant des faits et leurs lois, donc le monde tel qu'il est censé être et non tel qu'il devrait être. Ainsi est né un art à double face. D'un côté, l'art de relativiser et de semer le doute. De l'autre, celui de présenter comme bien pires les conséquences économiques ou autres des mesures que l'on redoute.

La limite de cette méthode 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 savent mener des contre-contre-offensives dénonciatrices.

Les Américains excellent dans cette discipline, en appliquant le principe du « *watchdog* », le chien de garde, ou si l'on préfère du pilori médiatique. Mais les Européens ne sont pas absents. Ainsi plusieurs associations écologistes ou altermondialistes comme [Spinwatch](#) (Grande-Bretagne) ou [Lobbycontrol](#) (Allemagne) sont prompts à traquer les lobbyistes ou les journalistes favorables au commerce d'armes, aux industries polluantes, etc. et à dénoncer leurs liens avec des groupes financiers. Ces groupes et quelques autres décernent ironiquement un prix « du pire lobbying de l'UE » ou du « pire écoblanchissement » aux groupes automobiles qui tentent de retarder les législations contre les émissions de carbone (au nom des emplois menacés) ou contre les groupes qui présentent l'énergie atomique comme remède au réchauffement climatique.

Autre grand domaine : celui de la [communication de crise](#). Cette discipline qui s'enseigne et donne lieu à plans et stratégies est le contraire même de cette communication que nous avons qualifiée d'euphorique. Elle surgit comme une nécessité, en général au pire moment, et dans tous les cas hors de toute initiative de l'entreprise.

Elle se produit par définition là où il y a crise, c'est-à-dire quand toutes les règles habituelles sont bouleversées et où les événements les plus imprévus se multiplient. Donc quand il faut fonctionner et communiquer à rebours de ses routines et même de sa culture (celle de la performance, du chiffre, de la certitude, du respect des hiérarchies et de l'apologie de l'entreprise). Elle 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 a encouru aucune responsabilité de par le passé et si possible que l'on peut mesurer les conséquences futures de la crise. Le tout sur la base de corrélations 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....Mais aussi accélération de tout, 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 (un pratique qui est 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 *Kriegspiels* (des exercices de simulation de situations extrêmes), de l'intendance et de la planification pour suivre dans les pires conditions...

Cette communication d'influence repose sur de recettes simples, et souvent sur des listes d'erreur à éviter pour éviter la spirale infernale des suspicions, des contradictions, des démentis, des accusations...

INFLUENCE ET ÉCONOMIE

Dans la mesure où l'influence est une composante de la plupart des relations humaines (en concurrence avec la force et l'échange), l'économie n'y échappe guère.

Influencer peut passer par bien des méthodes et, selon le cas, être le synonyme de : rayonner, persuader, contrôler, inspirer, formater, coaliser, impliquer..

Cela suppose une relation asymétrique où des signes émanant de l'influent changent des intentions ou des jugements chez l'influencé.

Ceci vaut :

- dans un rapport psychologique interpersonnel : par l'attraction ou la séduction de son image ou de son exemple, par des paroles convaincantes, par divers stratagèmes A peut obtenir de B qu'il modifie son comportement ou son attitude dans le sens qu'il souhaite.

- dans un rapport social : tout ce qu'il y a de collectif en nous (toutes les croyances, habitudes, normes, stéréotypes...), tout ce que nous recevons de notre groupe ou de notre milieu, tout cela témoigne à un degré ou à un autre d'un phénomène d'influence : une part énorme de ce qui fait notre vie psychique nous a été inculqué ou suggéré, même s'il nous est désagréable de l'admettre. Nous préférons infiniment avoir pensé cela spontanément, avoir soudain admiré telle œuvre, décidé de nous habiller de telle façon ou de voter pour Untel, parce que cela correspondrait à une réflexion approfondie et refléterait notre personnalité ... Mais nous savons bien que la plupart du temps nous raisonnons et nous conduisons comme ceux qui ont le même âge, le même statut social, vivent dans des conditions similaires... En sens inverse, des individus ou des minorités actives peuvent imposer leur idées ou valeurs, renverser des conservatismes ou conformismes et faire triompher leur nouvelle norme à une majorité qui se convaincra à son tour qu'elle avait toujours pensé ou désiré cela dans le tréfonds de soi.. Dans les deux cas, il faut bien faire appel à la notion d'influence, au sens de peser sur, incliner vers, pour expliquer ces phénomènes et, pour ne prendre qu'un exemple, la psychosociologie ne se prive pas d'y recourir.

- dans un rapport politique. D'une part, il faut de l'influence (comme de bonnes techniques de propagande ou de communication politique) pour gagner des votes et des soutiens, donc pour

conquérir les sièges de l'autorité politique. Mais, d'autre part, nous savons bien que le pouvoir réel, la capacité d'obtenir que des gens se conduisent comme voulu, ne résulte pas de la seule mise en œuvre des décisions du législateur et de l'administration. Bien d'autres facteurs et acteurs - médias, associations, ONG, manifestations, groupes d'intérêts...- vont intervenir pour peser soit directement soit à travers l'opinion public sur l'exercice effectif de ce pouvoir.

- dans un rapport stratégique. Nous nommons relation stratégique un rapport entre des acteurs où leurs volontés s'opposent et où chacun recherche la victoire par la meilleure utilisation de ses atouts. Ceci vaut, bien entendu, pour le rapport stratégique le plus fort, la guerre. La guerre consiste aussi à agir sur le cerveau d'autrui par l'influence : tromper ou pousser à la faute des dirigeants adverses, les diviser et les décrédibiliser (éventuellement par l'intermédiaire de ceux que l'on nomme justement des "agents d'influence"), démoraliser leurs partisans, conquérir des soutiens chez les neutres et les non-belligérants (ou au moins y susciter des adversaires à ses adversaires), renforcer la combativité des siens et les motiver, gagner de nouveaux soutiens, se protéger contre les critiques ou les dénonciations des médias..., autant d'opérations qui ne se réalisent pas avec des épées ou des missiles. Mais des mots, des images et des vecteurs et des réseaux pour les diffuser peuvent contribuer à ces missions. Ceci vaut d'une influence ostensible, que nous appellerions d'adhésion ("ma cause est juste, rejoignez moi" comme la propagande au premier degré), jusqu'à des opérations subtiles d'intoxication ou de désinformation qui visent à altérer l'image ou la capacité de décision de l'autre.

- Enfin, nous serions tentés de parler de "rapport idéologique" ou de propagation de l'idéologie (encore que les puristes pourraient nous objecter que la notion de propagation d'une idéologie est en filigrane dans une relation sociale, politique ou stratégique). Nous entendons par là que la lutte idéologique, en tant que combat pour gagner des têtes, - et il n'y a pas d'idéologie qui ne mène à cette forme de lutte pour supplanter l'idéologie adverse - vise à transformer durablement et profondément les influencés en modifiant leur vision générale du monde. Donc les codes et catégories en fonction desquels ils jugeront de la réalité à l'avenir. La notion même d'idéologie, comme ensemble d'idées qui justifient et engendrent des rapports de force, notamment politiques et économiques, implique qu'elle recherche son expansion par l'influence. Et que les moyens de faire croire ne soient souvent pas moins importants que le contenu de la croyance.

Comment appliquer ces notions à l'économie ? La première évidence est que l'acteur économique cherche à exercer une influence positive et attractive sur l'opinion. Les formes les plus évidentes sont la publicité, le marketing, la communication d'entreprise, tout ce qui contribue à une bonne image de l'entreprise ou de ses produits pour susciter le désir. À un degré de raffinement supérieur, l'entreprise doit de plus en plus compter sur des relais dans l'opinion pour susciter de la sympathie pour des entités et des thèmes auxquelles elle est associée : un État (ici la politique d'influence économique devra s'appuyer sur une diplomatie publique, une politique d'influence culturelle, par exemple), un ensemble de valeurs dont elle cherche à accaparer les connotations positives (ainsi les entreprises tentant de "surfer" sur la vague du développement durable et expliquant que ce qu'elles font ne produit pas seulement des utilités économiques, mais est aussi "bon pour la planète"). Les méthodes dites de "storytelling" par lesquelles une entreprise développe des stratégies de narrativité et tente de faire de "son histoire" une saga à laquelle s'identifient employés et consommateurs est aussi assez représentative.

On sait aussi qu'à côté du processus d'acquisition de l'information stratégique (et de celui, complémentaire, qui vise à se garantir l'exclusivité de l'information sensible), l'intelligence économique, surtout en France, accorde un large part à l'influence. À y voir d'un peu plus près l'influence en question renvoie le plus souvent aux relations de l'acteur économique avec le pouvoir politique sous forme de lobbying : agir par l'information sous toutes ses formes - argumentation, séduction, négociation...- pour obtenir une loi, un règlement ou une décision favorable à ses intérêts. L'autre aspect souvent évoqué est celui de la déstabilisation ou du péril d'opinion que risque l'acteur économique, donc de l'influence négative dont il risque de payer les conséquences. Celle-ci peut se manifester sous la forme d'une attaque directe : imputation, accusation, rumeur malveillante (y en a-t-il de bienveillantes ?) sur Internet.

Mais le risque d'image est plus vaste que le domaine des attaques ponctuelles et nominatives : il

couvre l'ensemble des rapports entre l'entreprise et ce que nous avons nommé Organisations Matérialisées d'Influence (lobbies, ONG, think tanks, associations de la société civile...). Ainsi, il existe toute une gamme de réponses - qui vont de la confrontation pure et simple avec poursuites judiciaires, jusqu'aux rapports de coopération et de demande d'évaluation - de l'entreprise face aux ONG. Or leur capacité d'action, qui est souvent celle de condamner et de réclamer et qui repose en très grande partie sur l'opinion, repose bien sur l'influence.

Il arrive aux entreprises de jouer l'offensive, en tentant de gagner des marchés ou de favoriser des courants d'idées et des initiatives politiques qu'elles jugent positives pour leurs projets. Mais désormais, il leur échoit surtout de jouer en défense, et ce d'autant plus que leur image ou réputation constitue dans nos sociétés dites de l'immatériel leur plus précieux atout.

Le changement technologique transforme les méthodes, les vecteurs et les modes de fonctionnement des groupes d'influence. Ainsi, avec le Web 2.0, les réseaux sociaux sont devenus à la fois

- les propagateurs des "e-réputations" et des rumeurs,
- des instruments d'une incroyable réactivité face à tout nouvel événement,
- des mémoires partagées où puiser des données et des éléments de comparaison, des forums ouverts à tout un chacun,
- des juges et commentateurs : à chaque opération chacun a l'occasion d'exprimer son opinion sur le fond, ne serait-ce que d'un simple clic, mais il peut aussi contribuer à diriger des "flux d'attention" en contribuant aux mots clefs, au référencement ou à la position d'une source sur le trajet des navigations d'internautes.

Enfin et surtout, ils changent le mode de diffusion des opinions. Il devient de plus en plus difficile d'identifier des "sources principales" dont l'impact serait à peu près évalué (et donc des émetteurs à surveiller ou sur lesquels tenter d'agir comme un "journal de référence"), mais chacun est dépendant d'une poussière d'acteurs émetteurs, vecteurs, repreneurs, guides, récepteurs et interprètes...

L'influence dans le domaine économique fait lien ou interface entre l'économie au sens classique (la production, la répartition et la consommation de ressources rares) et deux autres domaines fondamentaux de l'activité humaine. D'une part, la politique : l'acteur économique cherche à modifier en sa faveur certaines décisions qui, en principe, ne devraient être régies que par les critères du Bien Commun. D'autre part, qu'il s'agisse de rendre ses produits plus désirables, d'améliorer ou de protéger sa propre image, toute stratégie économique intègre des facteurs non quantifiables, culturels ou sociaux : des "courants" de consommation, des attitudes face à l'entreprise ou à certaines formes de production, des comportements en réponse au risque (technologique, écologique, éthique), de nouvelles formes d'expression, mais aussi des modes inédits de socialité (façons de communiquer, de former des réseaux sociaux)...

Tout s'enchaîne : l'entreprise cherche à gagner une emprise sur l'opinion (celle des citoyens/consommateurs en général ou celles des élites et des décideurs), donc à agir sur les valeurs que cette opinion estime désirables ou au contraire sur ce qu'elle craint et rejette ; mais elle subit aussi les effets de ces changements culturels et sociétaux, et, bien sûr des évolutions politiques.

Si l'entreprise cherche à gagner une emprise sur l'opinion, celle des citoyens/consommateurs en général ou celles des élites et des décideurs, donc à agir sur les valeurs que celle-ci estime désirables ou au contraire qu'elle craint et rejette, elle subit aussi les conséquences des changements idéologiques ou politiques. Au total, les sphères économique politique et culturelle interfèrent réciproquement dans un jeu à trois

Le rapport entreprise/politique a toujours existé (par exemple par le biais du financement des "bons" partis politiques) et par les réseaux de lobbying qui ne disaient pas toujours leur nom. Mais désormais l'acteur économique doit comprendre les règles plus complexes où il devient par exemple difficile d'identifier qui est le détenteur de l'autorité politique pertinente ou, si l'on préfère, quelle décision aura un impact sur sa stratégie : une décision locale, nationale, européenne ? Une norme précise et prévoyant une sanction ou la "soft law", cet ensemble "mou" de normes qui s'imposent néanmoins dans les faits par une sorte de pression sociale globale ?

Paradoxalement, l'entreprise est tout à la fois de plus en plus dépendante des acteurs institutionnels (par exemple, elle a tout avantage à recevoir un soutien de l'État pour conquérir un marché) et de plus en plus exposée en lieu et place de l'État, en particulier par les discours altermondialistes qui désignent les entreprises et leurs financiers comme "les vrais maîtres du monde" à la place des États

totallement dépassés par la mondialisation et ne contrôlant plus guère ce qui se passe à l'intérieur de leurs frontières.

L'entreprise se trouve confrontée à une société civile qui devrait être idéalement formée par l'ensemble des citoyens faisant usage de leur raison pour débattre des affaires publiques mais qui est le plus souvent composée de ceux qui sont socialement autorisés à s'exprimer sur l'intérêt général, en particulier par les médias. Elle doit apprendre à établir des rapports avec des acteurs que le management appelle désormais "parties prenantes", de type associations, ONG, think tanks... Elle doit assimiler leur mode de fonctionnement mais aussi s'adapter à la manière erratique dont se forment de nouveaux courants d'opinion (qui ne s'expriment plus forcément par l'intermédiaire des "grands médias" ou des "grands" partis). Elle doit surtout passer d'une logique où elle a l'initiative (elle décide d'un plan de "com", elle choisit ses thématiques, ses outils et son moment) à une logique d'exposition permanente. Donc de jugement permanent.

L'entreprise doit intégrer deux cultures qui sont liées : celle de la crise et celle de la polémique. Dans les deux cas, sa capacité d'argumenter sur un terrain qu'elle n'aura pas choisi (contrairement à la communication d'entreprise "classique"), mais aussi sa faculté de s'adapter, de trouver des alliés, d'émettre une image favorable est cruciale. Un jeu d'autant plus riche qu'il faut faire vite (une rumeur se répand avant le JT de 20H.) et qu'il faut jouer sur plusieurs terrains à la fois (médias classiques, nouveaux forums, relations directes...).

Sans céder à la mode qui voudrait que le Web 2.0 constitue une révolution totale faisant du passé table rase, il faut comprendre son rôle en synergie, en rivalité ou en conjonction avec d'autres médias "classiques" dont le rôle n'est certes pas devenu négligeable. Ce qu'il est convenu de nommer le Web 2.0 (caractérisé par la tendance à instaurer des espaces de partage, à favoriser l'externalisation des tâches et des mémoires plus la prolifération des réseaux techniques et humains) accentue pour une part des tendances déjà notables. Ce sont par exemple les principes d'urgence et de contagion, l'information passant de site en site ou d'acteur en acteur à un rythme accéléré. Internet fonctionne sur des flux d'attention (la tendance des requêtes et des navigations à se diriger vers certains points, formant des nébuleuses d'influence toujours changeantes). Par ailleurs, le Web 2.0 a instauré de nouvelles règles.

Ainsi, il tend à séparer l'influence du prestige. La capacité d'engendrer un courant d'opinion sur le Web 2.0 implique la faculté d'être cité, repris, commenté, donc de faire participer son destinataire (ou son lecteur/visiteur) au succès d'un thème ou d'un discours. Il ne suffit pas, comme dans un schéma classique, d'attirer des suiveurs vers une source réputée dont les jugements seront repris et cités avec respect. Il s'agit bien davantage d'assurer la circulation de textes et d'images (de ce point de vue le succès des vidéos courtes, d'un format très adapté aux navigations rapides sur Internet est significatif), mais aussi leur indexation, de leur reprise, de tout ce qui peut attirer un internaute vers ce contenu. À la logique de la carte (indiquer où se trouvent les livres, les journaux, les productions dignes d'attention et de citation) se substitue une logique du portulan : des navigateurs suivent des courants favorables ou des vents, vont "vers" des contenus qui sont comme des ports les relançant vers d'autres navigations. Est influent celui qui connaît les courants et qui dirige les voyageurs.

Autre facteur l'influence ne s'exerce plus d'un média sur un individu récepteur (se formant une opinion en opinant). Elle s'exerce sur de bizarres communautés : riches d'échanges, instables, capables de mobilisations subites et d'enthousiasmes ou de rejets imprévisibles, se concentrant brusquement sur un sujet, en négligeant un autre. Ces communautés réunissent des membres rassemblés à distance, à certains égards féroce-ment individualistes et peu enclins à se plier à des normes communes, mais n'ayant en commun qu'une passion pour un sujet ou un thème : fans de X, collectionneurs de Y, amateurs de Z. Chacun de ces individus est capable de consacrer un temps surprenant et à adopter un comportement plutôt altruiste pour renseigner les autres, les faire profiter de son expertise, chacun contribue à faire l'agenda et à diriger l'attention générale. Mais chacun reste isolé devant son ordinateur (parfois abrité par un pseudonyme), libre de se détacher à tout moment.

SYMPTOMES

L'importance de l'[influence](#) dans la pratique [économique](#) à travers quelques symptômes : certains dans la tête des managers (théorie des [stakeholders](#) ou nouvel

[esprit du capitalisme](#)), d'autres dans leur rhétorique ([storytelling](#) et [Powerpoint](#))...

L'idée que l'influence est inséparable de l'action économique, ou, si l'on préfère qu'il est aussi important de communiquer que de produire ou de vendre n'est pas exactement nouvelle. Sans remonter aux Grecs, il est permis de rappeler

- 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 le journal « *la Presse* » de Girardin en 1836, premier à être financé par la « réclame » et les annonces),
- que les relations publiques d'entreprise (cf. [Bernays](#))
- et la communication de crise (cf. [Ivy Lee](#)) naissent autour de la première guerre mondiale (comme d'ailleurs l'idée de « guerre économique »),
- que le marketing commence aux USA dans les années 1920...

La lecture de manuels de management révélera qu'il existe 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...

Même si l'on peut soupçonner un peu de redondance et de magie verbale dans cette énumération, il se pourrait que la prolifération des mots accompagne l'assomption de la chose.

Du reste l'activité économique elle-même se pense de plus en plus comme une activité communicationnelle. En témoigne le succès de la notion de « [partie prenante](#) » Une partie prenante (*stakeholder* en anglais par opposition aux *shareholders*, les actionnaires), est concerné par l'activité de l'entreprise. Selon un des pionniers de cette théorie Freeman, les parties prenantes sont tous les groupes « *ou individus qui peuvent affecter ou qui peuvent être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ».

D'où la très vaste acception de ce terme. Il recouvre des parties prenantes « internes » comme les employés ou les syndicats ou les actionnaires, les autorités publiques ou locales dont les décisions encadrent l'activité économique, mais aussi des associations d'utilisateurs, de consommateurs, de riverains, de victimes, des ONG, des associations locales, des fournisseurs, des actionnaires... Les parties prenantes peuvent donc avoir des intérêts économiques (concordants ou opposés) à la réussite de l'entreprise, mais aussi des intérêts indirects, du fait par exemple des inconvénients que l'activité de la firme a pour eux (pollution, trouble de voisinage, bénéfices pour l'économie locale...). Ou encore les parties prenantes pourraient avoir des conflits de valeur ou d'autorité (ou des rapports de coopération) avec l'entreprise.

Nous ne comptons en aucune façon discuter de cette théorie (ce pour quoi nous n'avons aucune compétence) mais souligner combien son succès est symptomatique. Il signifie que l'entreprise (ou du moins ses représentants les plus « modernes » à supposer que la notion de *stakeholder* soit encore d'actualité quand vous lirez ceci) est vue comme un « *nœud de contrats* ». Elle serait comme une machine relationnelle qui doit perpétuellement agir sur les perceptions de ces « parties » et les amener à « considérer » leurs intérêts communs. Cette entreprise séductrice et négociatrice semble moins soucieuse de lutter contre la rareté (définition traditionnelle de l'économie) que de gérer des relations. Au passage, on notera combien cette notion occulte celles, basement matérialistes, de production, de choses, de marchandise...

Cette réorientation se reflète de plus en plus dans les pratiques quotidiennes des dirigeants eux-mêmes. Ainsi, la littérature managériale s'est imprégnée de tout 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](#)» montre bien 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 « *par projet* ». Le tout bien entendu sur fond de gouvernance, culture d'entreprise et marketing écologique et éthique.

Autre indice de cette évolution des mentalités : un petit détail qui semble technique, la généralisation du [Powerpoint](#). Ce logiciel de présentation est une véritable machine rhétorique destinée à la lecture collective (à l'écran, durant les présentations, derrière l'orateur). Nombre de [critiques](#) (notamment dans le domaine des sciences de l'éducation) lui ont reproché, outre un certain effet de fascination, de formater la pensée. Tout exposé se réduit à une quinzaine ou vingtaine de clichés (sans jeu de mots), eux-mêmes composés au maximum de quatre ou cinq slogans. L'effet « liste » remplace l'effort d'argumentation et l'exposition la critique. 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 vraisemblables lui convient, à condition que cet objectif soit atteint.* ».

Troisième symptôme : le « [storytelling](#) ». Ce terme qui peut se traduire par « art de raconter des histoires » subit lui aussi plus qu'un effet de mode. Là encore, on pourrait objecter que le procédé n'est pas neuf. L'humanité a même commencé au stade de l'oralité par se transmettre ses connaissances et ses croyances par des récits avec des personnages, à commencer par les mythes. Par ailleurs, le fait de convaincre son auditoire par un bel exemple auquel il peut s'identifier n'est pas en soi plus criminel que celui de diriger son équipe par consensus plutôt que par engueulade ou l'habitude d'utiliser un certain logiciel de Microsoft plutôt qu'un vilain tableau noir.

Pourtant, le [storytelling](#) est maintenant totalement intégré aux pratiques révélant une sorte d'idéologie implicite : celle de l'engagement. À travers la saga d'une marque, à travers l'anecdote autobiographique (et bien sûr optimiste et porteuse d'enseignement sur la nature humaine) que raconte l'orateur dans un congrès, à travers l'exemple de l'employé ou du consommateur et les petits incidents drôles ou émouvants qui marquent son rapport à une entreprise, le message est finalement toujours le même.

C'est celui des valeurs (très vagues : l'optimisme, la persévérance, la nature...) : l'individu à travers son destin (l'auditeur est censé s'y identifier en vertu de l'universalité de la nature humaine) émeut et démontre. En arrière plan encore, cette notion que le manager doit faire partager une vision, un enthousiasme et qu'il y parvient en réactivant chez chacun des émotions fondamentales (et quelque peu primaires) par empathie.

IE et techniques d'influence



L'intelligence économique ne consiste pas seulement à savoir quelque chose (par la veille) ni à protéger ce que l'on sait (en assurant la sécurité de son patrimoine informationnel). Elle suppose aussi une capacité d'influencer, c'est-à-dire provoquer chez d'autres acteurs des comportements ou

des attitudes favorables à dessein, sans avoir à recourir à la force ou sans promettre de contrepartie.

L'influence à des techniques pratiquées et enseignée par des spécialistes depuis vingt-cinq siècles : le projet d'agir sur le cerveau d'autrui à travers des mots ou d'autres signes date des sophistes grecs. Ceux-ci systématisent des recettes ou stratégies (il s'agit bien de stratégie, puisque le but est de vaincre une résistance et une volonté en utilisant au mieux ses propres forces, même s'il s'agit ici de forces intellectuelles ou de simples mots). Le but est d'abord de persuader un interlocuteur : lui faire accepter une proposition ou un jugement, lui faire aimer ou condamner une cause ou un personnage.

En ce sens la publicité moderne n'est qu'une version contemporaine et souvent imagée de cet art. Certaines techniques d'influence se présentent d'ailleurs comme telles et se pratiquent ouvertement. La publicité, les relations publiques, le marketing, la communication externe..., autant de variantes de la vieille méthode persuasive : elles consistent à argumenter et à séduire, à vanter son produit ou sa marque. Cela se fait à visage découvert dans des espaces réservés à cette activité, face à interlocuteurs conscients du processus auquel ils sont soumis. Du moins en principe.

Mais d'autres techniques sont plus complexes. Elles sont indirectes en ce sens que leur but immédiat et affiché n'est pas d'obtenir un avantage économique (faire acheter, par exemple) ; mais de défendre des intérêts en faisant intervenir un tiers : en amenant le législateur à prendre une décision favorable à une certaine activité, en formant les goûts ou opinions du public dans le sens désiré, éventuellement, en suscitant des obstacles contre ses concurrents. Toutes ces techniques ont en commun d'intervenir à un degré ou à un autre sur la façon dont ses cibles (décideurs, médias, public) perçoivent et évaluent une certaine réalité, parfois très en amont et de manière très dissimulée.

Pendant tout le XX^e siècle, nombre de chercheurs ont analysé et dénoncé avec raison, les «manufactures du consentement», telle la propagande d'État ou la publicité. Ils ont tenté d'en montrer les bases scientifiques, autant que les limites. Encore s'agissait-il de stratégies directes, ostensibles, de persuasion. Celles que nous désignerons comme indirectes procurent du pouvoir ou causent un dommage à un concurrent ou adversaire à travers des médiations : relais d'opinion, médias, contrôle des flux informationnels, formatage des modes d'appréciation et des comportement.

On parle suivant le cas de désinformation, affaires publiques, diplomatie publique, emprise médiatique, déstabilisation informationnelle... Ces méthodes ne sont pas toutes scandaleuses, immorales ou terrifiantes et leurs résultats peuvent se révéler aléatoires.

On les trouve employées en géostratégie, en intelligence économique, dans la vie publique ou culturelle

En IE, le très vaste champ des stratégies indirectes englobe donc aussi bien des politiques globales d'image menées par des pays ou des activités de lobbying légales (et bien acceptées dans certains pays) que des manœuvres bien plus obscures et agressives de déstabilisation informationnelle d'une entreprise.

Et cela dans un environnement précis et à une époque précise. Une technique rhétorique connue depuis l'Antiquité ou une méthode de désinformation ou de guerre culturelle inventée pendant la guerre froide peuvent toujours resservir, mais il faut singulièrement les adapter au contexte.

Il présente trois caractéristiques principales pour ce qui nous intéresse :

- Nous vivons dans ce qu'Ulrich Beck nomme «société du risque», un système obsédé par l'éventualité de la catastrophe, du danger industriel ou sanitaire, par les conséquences imprévues et inquiétantes du développement et de la science. Évaluation et surtout répartition du risque semblent tenir dans notre imaginaire la place qu'occupaient auparavant développement et répartition des moyens de production. Mais qui dit risque dit événement futur et incertain. C'est

en jouant – dans un sens ou dans l’autre – sur notre perception du risque, en convoquant expertises et anticipations, en profitant de nos peurs ou de nos ignorances que se développent de nombreuses stratégies de contrôle ayant parfois d’énormes enjeux économiques.

- Cette société est à la fois mondialisée et hypercompétitive. Tandis que marchandises, capitaux et modèles culturels se jouent des frontières et que l’opinion se mondialise elle aussi, tout semble avoir des conséquences sur tout. Un accident industriel dans le pays A ou une panique boursière dans le pays B joue sur le marché du pays C et les investisseurs du pays D donc sur le résultat d’une société dans le pays E et sur l’emploi dans le pays F et ainsi de suite. Ce processus peut être accéléré ou contrarié par l’emprise de médias, de groupes intervenant dans le débat public ou d’experts et autorités, par des campagnes de communication ou de désinformation... Autant de champs ouverts aux stratégies indirectes.

- Nous vivons dans une société qui se veut de l’information. Non seulement l’information (au sens des «nouvelles») circule vite et provient de sources toujours plus diversifiées et moins contrôlables (notamment Internet qui concurrence singulièrement les vieux médias), mais la valeur économique de l’information (savoirs que l’on possède, données que l’on gère, image que l’on engendre) est au cœur de l’activité économique. Raison de plus pour recourir à l’influence en exploitant les technologies de l’information et de la communication.

Le lobbying d’abord, une notion qui ne cesse de s’étendre. Il s’agit au minimum de l’action de groupes de pression – éventuellement représentés par des professionnels de la chose - et au service d’intérêts, et tentant d’agir sur le politique sans se présenter aux élections. Ils tentent d’infléchir un pouvoir dont ils ne sont pas dépositaires. La notion même de pression évoque l’idée d’employer un poids (y compris le « poids des mots ») au point le plus juste pour infléchir une force. La placer là où il pèse le plus lourd en somme.

Une définition étroite réserve la notion d’intérêts aux intérêts économiques, mais il peut aussi s’agir d’intérêts au sens de ceux de communautés humaines, d’idées ou d’idéologies... Et en ce sens des institutions aussi différentes que des Organisations Non Gouvernementales ou des centres de recherches de type « think tanks » peuvent aussi pratiquer le lobbying. Sans parler de celui que l’on attribue facilement à tel ou tel réseau ethnique, religieux, national, professionnel, idéologique... Le très vaste éventail du lobbying est largement déterminé par les traditions politiques et les cultures des pays où il s’exerce.

Quant à la forme de la « pression », elle varie considérablement : argumentation, mise en valeur d’une image, marchandage, mobilisation de groupes partageant les mêmes objectifs, influence à travers les médias et l’opinion, corruption, menace, voire attaques par le biais de l’information contre des individus ou des Institutions. Le tout est inefficace si le lobbyiste ne commence pas par acquérir l’information pertinente au bon moment, par évaluer les dangers, les opportunités, les rapports de force (ce qui rejoint très largement la veille).

D’autres techniques d’influence visent uniquement à la paralysie d’un rival par la déstabilisation, la désinformation, la rumeur. Elles suscitent des obstacles, attentent à l’image de l’autre, le décrédibilisent parfois simplement lui font perdre du temps et de l’énergie. Les nouvelles technologies,

à commencer par Internet, ne prémunissent pas contre les crises ; elles les multiplient. Internet favorise les rumeurs, le « pilori numérique » que constituent les sites ou forums agressifs, parodiques ou dénonciateurs, l’intoxication, la panique, l’attaque anonyme, bon marché, sans frontières... Et surtout, la Toile est le royaume de l’urgence. Le temps représente un facteur crucial. Ceci va du « déni d’accès » à la course de vitesse entre médias et versions des faits, du temps qui manque pour se confronter à l’imprévisibilité future.

Dans la mesure où l’influence est une composante de la plupart des relations humaines (en concurrence avec la force et l’échange), l’économie n’y échappe guère.

Influencer peut passer par bien des méthodes et, selon le cas, être le synonyme de : rayonner, persuader, contrôler, inspirer, formater, coaliser, impliquer..

Cela suppose une relation asymétrique où des signes émanant de l'influent changent des intentions ou des jugements chez l'influencé.

Ceci vaut :

- dans un rapport psychologique interpersonnel : par l'attraction ou la séduction de son image ou de son exemple, par des paroles convaincantes, par divers stratagèmes A peut obtenir de B qu'il modifie son comportement ou son attitude dans le sens qu'il souhaite.

- dans un rapport social : tout ce qu'il y a de collectif en nous (toutes les croyances, habitudes, normes, stéréotypes...), tout ce que nous recevons de notre groupe ou de notre milieu, tout cela témoigne à un degré ou à un autre d'un phénomène d'influence : une part énorme de ce qui fait notre vie psychique nous a été inculqué ou suggéré, même s'il nous est désagréable de l'admettre. Nous préférons infiniment avoir pensé cela spontanément, avoir soudain admiré telle œuvre, décidé de nous habiller de telle façon ou de voter pour Untel, parce que cela correspondrait à une réflexion approfondie et refléterait notre personnalité ... Mais nous savons bien que la plupart du temps nous raisonnons et nous conduisons comme ceux qui ont le même âge, le même statut social, vivent dans des conditions similaires... En sens inverse, des individus ou des minorités actives peuvent imposer leur idées ou valeurs, renverser des conservatismes ou conformismes et faire triompher leur nouvelle norme à une majorité qui se convaincra à son tour qu'elle avait toujours pensé ou désiré cela dans le tréfonds de soi.. Dans les deux cas, il faut bien faire appel à la notion d'influence, au sens de peser sur, incliner vers, pour expliquer ces phénomènes et, pour ne prendre qu'un exemple, la psychosociologie ne se prive pas d'y recourir.

- dans un rapport politique. D'une part, il faut de l'influence (comme de bonnes techniques de propagande ou de communication politique) pour gagner des votes et des soutiens, donc pour conquérir les sièges de l'autorité politique. Mais, d'autre part, nous savons bien que le pouvoir réel, la capacité d'obtenir que des gens se conduisent comme voulu, ne résulte pas de la seule mise en œuvre des décisions du législateur et de l'administration. Bien d'autres facteurs et acteurs - médias, associations, ONG, manifestations, groupes d'intérêts.- vont intervenir pour peser soit directement soit à travers l'opinion public sur l'exercice effectif de ce pouvoir.

- dans un rapport stratégique. Nous nommons relation stratégique un rapport entre des acteurs où leurs volontés s'opposent et où chacun recherche la victoire par la meilleure utilisation de ses atouts. Ceci vaut, bien entendu, pour le rapport stratégique le plus fort , la guerre. La guerre consiste aussi à agir sur le cerveau d'autrui par l'influence : tromper ou pousser à la faute des dirigeants adverses, les diviser et les décrédibiliser (éventuellement par l'intermédiaire de ceux que l'on nomme justement des "agents d'influence"), démoraliser leurs partisans, conquérir des soutiens chez les neutres et les non-belligérants (ou au moins y susciter des adversaires à ses adversaires), renforcer la combativité des siens et les motiver, gagner de nouveaux soutiens, se protéger contre les critiques ou les dénonciations des médias..., autant d'opérations qui ne se réalisent pas avec des épées ou des missiles. Mais des mots, des images et des vecteurs et des réseaux pour les diffuser peuvent contribuer à ces missions. Ceci vaut d'une influence ostensible, que nous appellerions d'adhésion ("ma cause est juste, rejoignez moi" comme la propagande au premier degré), jusqu'à des opérations subtiles d'intoxication ou de désinformation qui visent à altérer l'image ou la capacité de décision de l'autre.

- Enfin, nous serions tentés de parler de "rapport idéologique" ou de propagation de l'idéologie (encore que les puristes pourraient nous objecter que la notion de propagation d'une idéologie est en filigrane dans une relation sociale, politique ou stratégique). Nous entendons par là que la lutte idéologique, en tant que combat pour gagner des têtes, - et il n'y a pas d'idéologie qui ne mène à

cette forme de lutte pour supplanter l'idéologie adverse - vise à transformer durablement et profondément les influencés en modifiant leur vision générale du monde. Donc les codes et catégories en fonction desquels ils jugeront de la réalité à l'avenir. La notion même d'idéologie, comme ensemble d'idées qui justifient et engendrent des rapports de force, notamment politiques et économiques, implique qu'elle recherche son expansion par l'influence. Et que les moyens de faire croire ne soient souvent pas moins importants que le contenu de la croyance.

Comment appliquer ces notions à l'économie ? La première évidence est que l'acteur économique cherche à exercer une influence positive et attractive sur l'opinion. Les formes les plus évidentes sont la publicité, le marketing, la communication d'entreprise, tout ce qui contribue à une bonne image de l'entreprise ou de ses produits pour susciter le désir. À un degré de raffinement supérieur, l'entreprise doit de plus en plus compter sur des relais dans l'opinion pour susciter de la sympathie pour des entités et des thèmes auxquelles elle est associée : un État (ici la politique d'influence économique devra s'appuyer sur une diplomatie publique, une politique d'influence culturelle, par exemple), un ensemble de valeurs dont elle cherche à accaparer les connotations positives (ainsi les entreprises tentant de "surfer" sur la vague du développement durable et expliquant que ce qu'elles font ne produit pas seulement des utilités économiques, mais est aussi "*bon pour la planète*"). Les méthodes dites de "*storytelling*" par lesquelles une entreprise développe des stratégies de narrativité et tente de faire de "son histoire" une saga à laquelle s'identifient employés et consommateurs est aussi assez représentative.

On sait aussi qu'à côté du processus d'acquisition de l'information stratégique (et de celui, complémentaire, qui vise à se garantir l'exclusivité de l'information sensible), l'intelligence économique, surtout en France, accorde un large part à l'influence. À y voir d'un peu plus près l'influence en question renvoie le plus souvent aux relations de l'acteur économique avec le pouvoir politique sous forme de lobbying : agir par l'information sous toutes ses formes - argumentation, séduction, négociation... - pour obtenir une loi, un règlement ou une décision favorable à ses intérêts. L'autre aspect souvent évoqué est celui de la déstabilisation ou du péril d'opinion que risque l'acteur économique, donc de l'influence négative dont il risque de payer les conséquences. Celle-ci peut se manifester sous la forme d'une attaque directe : imputation, accusation, rumeur malveillante (y en a-t-il de bienveillantes ?) sur Internet.

Mais le risque d'image est plus vaste que le domaine des attaques ponctuelles et nominatives : il couvre l'ensemble des rapports entre l'entreprise et ce que nous avons nommé Organisations Matérialisées d'Influence (lobbies, ONG, *think tanks*, associations de la société civile...). Ainsi, il existe toute une gamme de réponses - qui vont de la confrontation pure et simple avec poursuites judiciaires, jusqu'aux rapports de coopération et de demande d'évaluation - de l'entreprise face aux ONG. Or leur capacité d'action, qui est souvent celle de condamner et de réclamer et qui repose en très grande partie sur l'opinion, repose bien sur l'influence.

Il arrive aux entreprises de jouer l'offensive, en tentant de gagner des marchés ou de favoriser des courants d'idées et des initiatives politiques qu'elles jugent positives pour leurs projets. Mais désormais, il leur échoit surtout de jouer en défense, et ce d'autant plus que leur image ou réputation constitue dans nos sociétés dites de l'immatériel leur plus précieux atout.

Le changement technologique transforme les méthodes, les vecteurs et les modes de fonctionnement des groupes d'influence. Ainsi, avec le Web 2.0, les réseaux sociaux sont devenus à la fois

- les propagateurs des "e-réputations" et des rumeurs,
- des instruments d'une incroyable réactivité face à tout nouvel événement,
- des mémoires partagées où puiser des données et des éléments de comparaison, des forums ouverts à tout un chacun,
- des juges et commentateurs : à chaque opération chacun a l'occasion d'exprimer son opinion sur le fond, ne serait-ce que d'un simple clic, mais il peut aussi contribuer à diriger des "flux d'attention"

en contribuant aux mots clefs, au référencement ou à la position d'une source sur le trajet des navigations d'internautes.

Enfin et surtout, ils changent le mode de diffusion des opinions. Il devient de plus en plus difficile d'identifier des "sources principales" dont l'impact serait à peu près évalué (et donc des émetteurs à surveiller ou sur lesquels tenter d'agir comme un "journal de référence"), mais chacun est dépendant d'une poussière d'acteurs émetteurs, vecteurs, repreneurs, guides, récepteurs et interprètes...

Bibliographie en cent titres

1. AGIR (revue) *Puissance et influence* n°14 2003 (numéro dirigé par E. de la Maisonneuve et F.B. Huyghe)
2. ARENDT H. *Mensonge et politique* in *La crise de la culture*, , Gallimard BAUDRILLARD Jean *Écran total*, Paris, Galilée, 1995
3. ARISTOTE *Rhétorique*
4. ARQUILLA J. et RONFLEDT D. . (sous la direction de), *In Athena's camp : Preparing for Conflict in the Information Age*, Santa Monica, Californie, Rand Monograph Report, Rand, 1997 téléchargeable sur www.rand.org
5. BAILLARGEON N. *Petit cours d'auto-défense intellectuelle*, Lux 2005 également téléchargeable, sur www.calameo.com
6. BATESON et al. *La nouvelle communication* Seuil 1984
7. BAUDRILLARD J. *La guerre du Golfe n'a pas eu lieu*, Paris, Galilée, 1991
8. BEAUVOIS Jean-Léon et JOULE Robert-Vincent *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* PUG 1987
9. BECK U, *Pouvoirs et contre-pouvoirs à l'heure de la mondialisation*, Editions Aubier, 2003
10. BERNAYS E. *Propaganda (1928) - Comment manipuler l'opinion en démocratie*, La Zones, 2007 également téléchargeable
11. BERTHO-LAVENIR C., *La démocratie et les médias au XXe siècle*, A. Collin, 2000
12. BOÉTIE E. de la, *Le discours de la servitude volontaire* ((1576), Payot 1993
13. BOLTANSKI L et Chiapello E, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999
14. BOORSTIN D. *L'image*, 10-18 1967
15. BRETON P, *Le culte d'Internet*, La Découverte, 2000
16. BRETON P., PROULX S., *L'explosion de la communication*, La Découverte, 1989
17. BRUNE F. *Les médias pensent comme moi* Plon 1993
18. CAHIERS DE MÉDIOLOGIE (revue), Pourquoi des médiologues ? N° 6, 1998 et Communiquer /transmettre n° 11 2001 Gallimard (téléchargeables sur <http://www.mediologie.org>), n° 13 *La scène terroriste*, Gallimard 2002 (dirigé par Catherine Bertho-Lavenir et F.B. Huyghe), n° 14 *Missions*, Fayard 2006, n° 9 *Croyances en guerre* Gallimard 1999, téléchargeables sur www.mediologie.org
19. CHOMSKY N. *De la Propagande* Ed. 10/18, *Dominer le monde ou sauver la planète*, Ed. 10/18.
20. COLE R.. (éd.) *Encyclopedia of Propaganda*, New York, M.E. Shapr
21. COLLON M. *Attention médias ! Les médias-mensonges du Golfe - Manuel anti-manipulation*, EPO, 1992
22. COLLON M. et al., *Médias et Censure (ouvrage collectif)*, Ed. Université de Liège, 2004 (ISBN 2930322705)
23. CREEL G. *How we advertised America* New York: Harper & Brothers, 1920, téléchargeable
24. DEBORD G., *La société du spectacle*, Buchet Chastel, 1967
25. DEBRAY R. *Cours de médiologie générale* Gallimard 1991
26. DEBRAY R., *L'État séducteur*, Gallimard, 1993
27. DELBECQUE E. *L'intelligence économique*, PUF 2006
28. DERVILLE G., *Le pouvoir des médias*, PUG, 1997
29. DIOGÈNE (revue du conseil international de la philosophie) *Persuasion et influence sociale* n° 217 Janvier 2007
30. DURANDIN G. *L'information, la désinformation et la réalité*, Paris, PUF, 1993
31. ECO U., *La guerre du faux*, Grasset, 1985
32. ELLUL J. *Histoire de la propagande*, 1967, 1976 PUF

33. FAYARD P., *La maîtrise de l'interaction* Éditions 00H00, 2000
34. FAYE Jean-Pierre, *Introduction aux langages totalitaires - Théorie et transformations du récit*, Hermann, 2003
35. FERRO M., *L'information en uniforme : propagande, désinformation, censure et manipulation*, Paris, Ramsay, 1991.
36. FLEURY-VILATTE Béatrice (Dir.), *Les médias et la guerre du Golfe*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 1992.
37. Fondation pour les études de défense, *Les manipulations de l'image et du son*, Paris, Hachette, 1996
38. FRANCOIS L. (sous la direction) *Business sous influence*, Editions d'Organisation, 2004.
39. Fresnault-Desruelle, *L'image manipulée*, Paris, Edilig 1983
40. FREUD Sigmund *Psychologie collective et analyse du Moi* (1921) Payot 1950, téléchargeable <http://www.uqac.quebec.ca/>
41. FREUND A. *Journalisme et mésinformation*, Grenoble, La Pensée Sauvage, 1991.
42. GANLEY O. H. and Ganley, G. D. , *To inform or to control? The new communication networks*, NY: Ablex Publisher, 1989
43. GÉRÉ F., *La guerre psychologique*, Paris Economica, ISC1997
44. GERVEREAU L. (sous la direction de) *Dictionnaire mondial des images*, Nouveau Monde 2006
45. GERVEREAU L., *Les images qui mentent. Histoire du visuel au XX siècle*, Paris, Seuil, 2000
46. GOSSELIN B. *Le dictionnaire du lobbying* EMS 2003
47. GOUREVITCH C., *La propagande dans tous ses états*, Paris, Flammarion, 1981
48. GUILLAUME M. *L'empire des réseaux*, Descartes et Cie, 2000
49. GUISEL J., *Guerre dans le cyberspace*, La Découverte, 1995
50. HALIMI S., *Les nouveaux chiens de garde*, Paris, Liber, 1995
51. HAN FEI *Le Tao du Prince* Points Sagesse 1999
52. HARBULOT, C. LUCAS D. (dir.), *La guerre cognitive*, Lavauzelle 2002
53. HAZAN E. *LQR la propagande au quotidien* Raison d'agir 2006
54. HOLLOWAY J., *Change the world without taking power*, Pluto Press, 2002
55. HOMBOURGER R., *Goebbels, chef de publicité du IIIe Reich*, Sorlot, Paris 1939
56. HUXLEY A *Brave New World Revisited* NY 1958, réédition Vintage UK, 2004, téléchargeable
57. HUYGHE F.B. *Comprendre le pouvoir stratégique des médias*, Eyrolles 2005
58. HUYGHE F.B. *Ecran/Ennemi* 00h00.com, 2002 également téléchargeable.
59. HUYGHE F.B. *Quatrième guerre mondiale Faire mourir et faire croire*. Rocher 2004
60. HUYGHE F.B., *L'ennemi à l'ère numérique Chaos, information, domination*, P.U.F., 2001, également téléchargeable sur www.huyghe.fr
61. HUYGHE F.B. *Maîtres du faire croire. De la propagande à l'influence*
62. IPA "The Fine Art Of Propaganda; A Study of Father Coughlin's Speeches" by The Institute for Propaganda Analysis, Edited by Alfred McClung Lee & Elizabeth Briant Lee, and published in 1939 by Harcourt, Brace and Company, New York.
63. JOWETT G. S. e t O'Donnell V., *Propaganda and Persuasion* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1999),
64. JULLIEN F. *Traité de l'efficacité* Grasset 1996
65. KLEMPERER V. LTI - *La langue du IIIe Reich*, Albin Michel, 1996
66. LA BOETIE E. de, *Discours de la servitude volontaire* [1576], Flammarion, 1993 - Mille et une nuits, 1997 - Payot, 2002
67. LE BON G. *La psychologie des foules* 1895, édition Félix Alcan de 1905 téléchargeable sur <http://www.uqac.quebec.ca/>
68. LECHERBONNIER Bernard, *Les Lobbies à l'assaut de l'Europe*, Albin Michel, 2007
69. MONDZAIN MJ *Une image peut-elle tuer ?* Bayard 2005 .
70. LINEBARGER P., *Psychological warfare*, New York, Arno Press, 1972.
71. MAISONNEUVE E. *de la Stratégie Crise et Chaos* Economica 2005
72. MARCON C. et MOINET N., *La stratégie réseau*, Éditions 00H00.com

73. MATTELART A, *Histoire de l'utopie planétaire*, La Découverte, 2000
74. MATTELART A. *Histoire de la société de l'information*, La Découverte, 2001
75. MATTELART A. *L'invention de la communication* La Découverte 1994 et 1999
76. Mc LUHAN M. et Quentin FIORE *Guerre et paix dans le village planétaire* R. Laffont 1970
77. Mc LAURIN L. *Military propaganda : Psychological warfare and operation*, New York, Praeger Publishers, 1982
78. MILLER C., *Propaganda Analysis*, NY: Institute for Propaganda Analysis, 1937
79. MORIN E., *L'esprit du temps*, Grasset, 1976
80. MUCHIELLI A. *L'art d'influencer* A. Colin 2000
81. NYE J, *Soft Power*, Public affairs, New ed, 2005.
82. PACKARD V. *La Persuasion clandestine*, Paris Calmann-Lévy, 1958
83. PANORAMIQUES n°52 dirigé par F.B. Huyghe, *L'information, c'est la guerre*, 2001
84. PERLAS N, *La société civile troisième pouvoir*, Ed Yves Michel 2003
85. PONSONBY A. *Falshood in Wartime, 1928* George Allen and Unwin. Republié par the Institute of Historical Review, 1991, téléchargeable
86. PUISEUX H, *Les figures de la guerre*, Paris, Gallimard, 1997 STEINER G. *Les logocrates*, L'Herne 2003
87. RAMONET I. *Propagandes silencieuses*, Galilée 2000
88. RAMPTON S. et Stauber J. *L'industrie du mensonge - Lobbying, communication, publicité & médias*, Agone, 2004
89. Rencontres Internationales Média-défense 1995 - Imagina, *Les manipulations de l'image et du son*, Pluriel, Hachette, 1996
90. ROSANVALLON P. *La contre-démocratie* Seuil 2006
91. SALMON C. *Strorytelling* La Découverte 2007
92. SFEZ L., *Critique de la communication*, Seuil, 1988
93. STONOR SAUNDERS F, *Qui mène la danse ? La CIA et la Guerre Froide culturelle*, Denoël 2003
94. STUART E *PR! A Social History of Spin*, New York, Harper Collins, 1996),
95. SUE R, *La société civile face au pouvoir*, Presses de sciences Po, 2003
96. TARDE G. *Les lois de l'imitation* 1890, réédition Kimé 1993, téléchargeable sur <http://www.uqac.quebec.ca/>
97. TCHAKHOTINE S., *Le Viol des foules par la propagande politique*, Gallimard, Paris 1952
98. TOFFLER A et H, *Les Nouveaux pouvoirs*, Fayard, 1999
99. VIRILIO P., *Stratégie de la déception*, Paris, Galilée, 1999.
100. WATZLAWICK P. (dirigé par), *L'invention de la réalité. Comment croyons-nous ce que nous ce que nous croyons savoir ?* Seuil 1992

Crise et information

La crise, d'après son étymologie est le fait de séparer, la décision, le jugement ; c'est aussi la phase décisive d'une maladie, où elle peut s'orienter vers la guérison ou vers l'aggravation. Il y a crise là où tout est possible. N'oublions pas non plus qu'un des sens de Krisis en grec est : interprétation d'un songe ou d'un signe.

L'aspect le plus visible de la crise est l'anomalie voire l'anomie soudain révélées : elle n'apparaît telle que par contraste avec un fonctionnement supposé ordinaire . Marcel Mauss disait " *la crise est un état dans lequel les choses irrégulières sont la règle et les choses régulières impossibles.*"

Une crise est donc crise pour un système, pour un ensemble coordonné qui obéissait à des normes ou suivait des routines, qui escomptait sur des régularités, mais qui semble soudain ne plus obéir au même code, ne plus obtenir les mêmes résultats avec les mêmes processus et moyens, ne plus être assuré du futur. Même dans un cas aussi trivial qu'une crise de foie, cette structure existe : cela s'appelle un organisme.

Tout aléa, tout danger ou tout désordre ne suffit pas à constituer une crise ; elle ne commence que quand l'ensemble est affecté ou se sent remis en cause par un basculement des règles. De même, si beaucoup de crises résultent d'un risque qui survient (risque = une probabilité + un dommage), le risque est une notion extérieure, objective, tandis que la crise est forcément subjective, comme ressentie par un être ou un ensemble intelligent. La crise se reconnaît d'abord à ce qu'elle change notre façon d'éprouver la crise.

Elle suppose la rencontre entre, d'une part, une circonstance, un moment, tel un événement bien précis qui fait déclencheur et, d'autre part, une structure qui s'en trouve globalement perturbée. Mais le deux renvoient à une troisième composante : une interprétation, un capteur (p.e. dans l'organisme), un cerveau qui analyse, un centre de décision (comme, par exemple, une « cellule de crise »).

Dans le cas d'une organisation, et particulièrement une entreprise, il est impossible de séparer la notion de crise de celle d'information, et ce dans tous les sens de ce mot (donnés, nouvelles, savoirs, programmes...).

-Une crise mobilise des traces inscrites et conservées : on cherche immédiatement à comprendre comment cela a pu se produire, où est la faute ou est le dysfonctionnement à corriger. On interroge le passé pour trouver une solution ou déterminer une responsabilité. Et si l'entreprise s'aperçoit qu'elle ne peut garantir la traçabilité, ou qu'elle n'a plus accès à son propre patrimoine informationnel, bref qu'elle ne dispose pas des données nécessaires, la crise s'alourdit.

- Une crise se propage, s'aggrave ou se résout par la circulation de messages, qu'il s'agisse d'alerte, de panique, d'ordres ou de contre-ordres, de discours rassurants, de communiqués, d'interpellations. Leur portée, leur vitesse, leur adaptation ou leur capacité d'émerger du bruit ambiant sont des facteurs décisifs dans un sens ou dans l'autre. Corollairement, se pose la question de la détection de la crise (donc des « signaux faibles », donc de la vigilance pour détecter en situation de surinformation quels messages sont vraiment significatifs et valent alerte)

- Une crise est toujours crise de savoir : ce que l'on sait (ou ce que l'on aurait dû savoir), la façon dont on interprète des données éparses et parfois contradictoires en termes de danger et opportunité, la manière de donner forme à ses connaissances forcément parcellaires de la situation pour se projeter vers l'avenir.

- Une crise implique des informations sous forme de programmes ou d'instructions, bien ou mal exécutées qui en déterminent la genèse et la solution.

La nature des techniques de l'information impliquées dans une crise est donc fondamentale.

Elles interfèrent à tous les stades • Mobilisation des mémoires (archives, traces, reconstitution du passé) • Propagation des alertes • Contamination des paniques • Multiplication des instructions • Prolifération des interprétations • Anticipation des scénarios (évaluation des conséquences et des développements). • Et, bien sûr, réaction à la crise (comme elles auraient dû jouer au stade de son décèlement précoce)

Dans tous les cas, interviennent des instruments et des vecteurs destinés à garder, traiter et diffuser de l'information. Ce sont d'abord des techniques matérielles, des outils (des ordinateurs, des téléphones, des journaux, des blogs...). Il importe d'en comprendre la logique : une crise à l'heure du communiqué de presse et du tract syndical ne se développe pas comme sur un Wiki ou un forum :

Mais ce sont aussi des techniques intellectuelles, des façons de faire efficaces.

Certaines disciplines sont ainsi mobilisées :

- La rhétorique ou art d'agir sur les gens pour les persuader par des discours efficaces, des images, des symboles. Tout dépendra souvent de l'autorité d'un mot, de l'influence d'une déclaration.
- La logistique ou art d'agir sur les moyens pour en disposer au moment juste n'est pas moins importante. Qu'il s'agisse de la logistique des objets (combien de crises éclatent ou s'aggravent parce que l'outil ou le matériel qu'il fallait n'était pas là quand il fallait ?), ou de la logistique des signes, la façon de disposer ou de rendre accessibles les informations nécessaires et efficaces.
- Nous serions tentés d'y ajouter une troisième discipline (elle aussi riche en connotations qui évoquent lutte ou guerre) : la balistique ou art de calculer les trajets. Les mots et les images eux aussi ont besoin d'une balistique pour parvenir où il faut et y gagner tout leur efficace.

L'impact des technologies de l'information sur les crises contemporaines n'a échappé à personne. Il est le plus souvent pensé en termes de « plus » : il y a plus de moyens d'expression, plus de médias, accessibles à davantage de gens (citoyens, consommateurs, salariés, investisseurs, experts, ONG, autorités et autres parties prenantes). Ils sont plus rapides, plus commodes, plus accessibles de partout ; il y a plus de sensibilité, de réactivité, de vigilance avec plus de moyens de savoir, d'alerter, de publier, de dénoncer. Le tout plus vite et plus souvent. Il faudrait donc réagir plus rapidement, être plus transparents, plus vigilants (pour détecter les signaux précoces de la crise), etc.

Tout cela comporte une grande part de vérité. Mais l'emballement ou la prolifération des crises ne sont pas seulement le résultat mécanique de plus de visibilité combinée avec plus d'expression.

Le changement provoqué par les nouvelles technologies n'est pas seulement quantitatif, il est structurel. Ce n'est pas seulement la même chose à un autre rythme ou à une autre échelle. Les crises ne sont pas seulement sous la loupe grossissante de médias, leur nature dépend d'un nouveau mode de circulation et de transmission et reflète la rencontre de nouvelles fragilités et d'une nouvelle complexité

Crise, entreprise et stratégie

Dans beaucoup de cas, la première manifestation de la crise pour une entreprise est une confrontation douloureuse avec la presse. Il est bien connu qu'une mauvaise gestion des rapports avec les médias surtout dans les premières heures peut l'aggraver.

- Discours triomphalistes imprudents,
- promesses impossibles à tenir,
- propos optimistes qui seront démentis quelques heures après,
- chiffres invérifiables qu'il est impossible de justifier,
- couacs au sein de la même entreprise qui fait des déclarations contradictoires,
- image d'indifférence à la souffrance des victimes,
- mauvaise appréciation de l'impact de la crise,
- refus de communiquer qui entretient la suspicion,
- excès de communication qui, au contraire, risque de produire l'inverse de l'effet recherché
- imprécisions alimentant les rumeurs
- confusion qui nourrit l'impression que l'on cache des choses beaucoup plus grave
- phrases vagues qui se prêtent à toutes les interprétations,
- considérations mal argumentées sur les responsabilités (qui feront immédiatement penser que l'entreprise cherche à se défaire ou à trouver des boucs émissaires),
- ou tout simplement mauvaise prestation télévisuelle d'un dirigeant qui donnera une impression de flou, de culpabilité, d'hypocrisie, d'arrogance (même s'il est le meilleur type du monde hors caméra)...

la liste est longue des maladresses bien connues. «La crise, c'est 85 % de mauvaise communication ; le manque de réactivité de l'entreprise est le principal facteur de crise : plus elle va vite, moins il y a de crise», comme le notait une étude de Euro RSCG & Co faisant un bilan de la communication sensible. Mais de nombreuses erreurs résultent aussi d'un excès de hâte et des gaffes faites dès les débuts de la crise, des phrases, des déclarations, des impressions qui déterminent toute la suite du traitement de l'affaire par les médias. Notamment dans le domaine de la recherche des responsabilités.

Il est très facile de partir dans une "double spirale" : pour l'entreprise le journaliste forcément incompetent, hostile et ne recherchant que le sensationnel est responsable de l'incompréhension de l'opinion publique voire de la crise tout court, tandis que pour le journaliste l'entreprise qui informe mal a forcément quelque chose à cacher. Cette spirale peut s'enclencher d'autant plus vite que deux logiques se heurtent. Celle des médias repose sur la notion d'événement ; un événement c'est un enchaînement de faits ayant un début et une fin, comportant un effet de surprise ou de contraste par rapport au déroulement "normal" des choses ("on ne parle pas des trains qui arrivent à l'heure") Un événement n'a de sens qu'à un certain moment et dans un contexte. Or, la crise est l'événement par excellence, puisqu'elle suppose une rupture, qu'elle a des enjeux et qu'elle génère des passions. La reconnaissance (ceci est un événement digne d'être rapporté, ceci est une crise), son traitement (l'enquête), la façon d'impliquer le lecteur ou le spectateur, la grille utilisée pour l'analyser..., tout cela dépend de facteurs qui sont inhérents au média même (indépendamment de facteurs comme la qualité des journalistes, leurs orientations politiques, les exigences de l'Audimat, les pressions des rédactions pour avoir du rapide et du spectaculaire, et autres facteurs qui ne sont pas toujours imaginaires) : Premier facteur : le temps. Il y a un temps des médias qui n'est pas celui de l'entreprise (celle-ci préférerait souvent résoudre les crises avant d'en parler) mais celui d'une actualité soumise à la course de la concurrence ; mais le temps n'intervient pas seulement comme facteur de hâte et d'impatience : il rythme l'agenda de la crise de ses grands moments (le JT, l'émission phare, le prochain article de fond, la dépêche...) et conditionne la réception des informations; Suivant le cas, ce qui peut se dire (et si possible se montrer en images) en moins d'une minute, ou le contenu d'une dépêche ou d'une tribune sera le bon format. Mais le choix du contenu répond à d'autres critères :

- besoin de narration. Il faut une histoire avec un développement et une fin (et si possible un crescendo), des personnages identifiables, des entités ou des principes qu'ils représentent, une certaine lisibilité de leurs actions, une mise en valeur des implications (y compris pour le lecteur ou le spectateur afin qu'il soit

impliqué)

- besoin d'interpréter : lisibilité des actes, l'établissement des faits, l'évaluation des conséquences (un point particulièrement sensible en cas de crise, puisque la plus grande partie des débats portera sur des suites futures et probables), voire des responsabilités et une leçon pour l'avenir.

- Mais aussi des enjeux symboliques : les personnages ou leurs actes incarnent de grands principes (l'expertise, la science, la nature, les citoyens...) ou de grands affects (la peur de l'empoisonnement, la compassion pour la victime innocente, la crainte du péril caché La bonne équation pour la constitution d'un événement c'est :

- scénarisation (mise en ordre des composantes de la crise pour une représentation destinée à un public),
- plus action,
- plus émotion,
- plus distribution (des acteurs identifiables ayant des rôles et des personnalités bien distincts), plus scansion (moments forts et développement de l'intrigue),
- plus explication (la crise a un sens),
- plus résolution (la crise a une fin).

Pour sa part, l'entreprise est traditionnellement mal préparée aux rapports avec les médias en temps de crise :

Longtemps sa communication externe a été du type "euphorique" : dire le plus grand bien de ses produits ou de l'entreprise elle-même, souvent sur son terrain et sans craindre la controverse C'est un monde plutôt habitué à la hiérarchie et guère à voire contester le discours de la directio. Il reste trop souvent peu familier des enjeux éthiques, politiques ou idéologiques liés à son activité. A priori, les membres de l'entreprise pensent que ce qu'ils font est bon puisque cela contribue à accroître la richesse générale et qu'ils respectent les lois. Ils ont l'habitude de défendre des dossiers techniques en termes techniques. Il a souvent tendance à considérer ceux qui critiquent l'entreprise comme irrationnels, archaïques ou motivés par une idéologie naïve. L'entreprise a souvent le culte du chiffre et de la performance. Elle fait confiance à ses experts : l'idée qu'il faut prendre certains risques pour obtenir globalement certains résultats lui est familière, comme une vision en terme de balance des coûts et des avantages. Cela ne facilite pas toujours le dialogue avec les victimes d'un accident ou d'une pollution ou avec des gens pour qui il s'agit d'enjeux symboliques et pas de points de croissance.

La peur du risque, l'impatience, l'affolement sont souvent considérés comme des attitudes méprisables Bien entendu, il ne faut pas caricaturer :

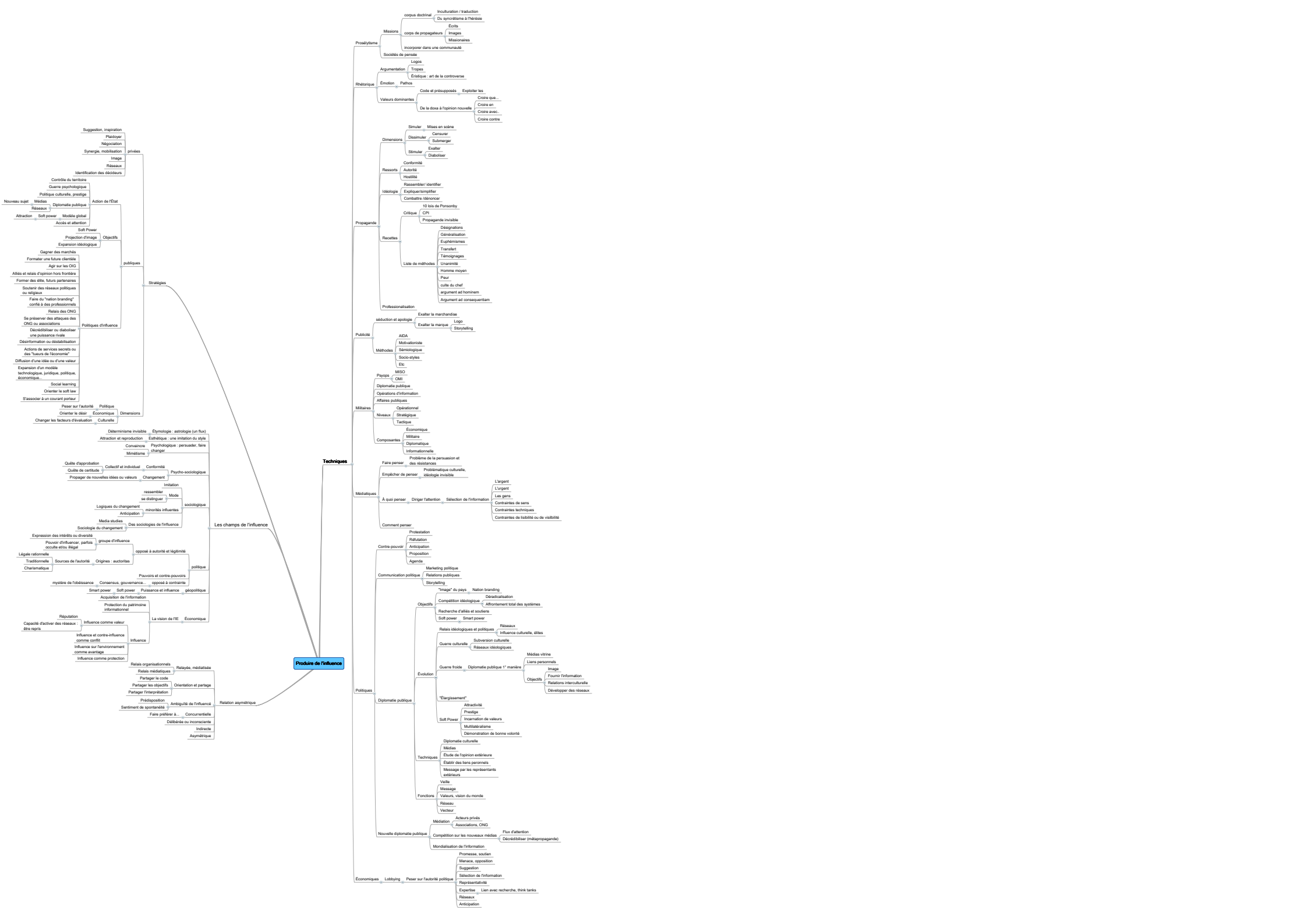
- L'entreprise s'habitue à la communication de crise considérée comme une discipline autonome ou au moins comme un secteur professionnalisé. Ainsi la notion de crise (anticipation, évaluation, gestion...) tient une place croissante en intelligence économique.

- Beaucoup sont conscients que l'entreprise ("les vrais maîtres du monde") est de plus en plus exposée à la contestation par le retrait du politique ou le scepticisme général sur ses pouvoirs.

- La mondialisation joue aussi sur les dangers, les conséquences des risques, les responsabilités, la critique, l'alerte : tous peuvent instantanément se propager d'un bout à l'autre de la planète.

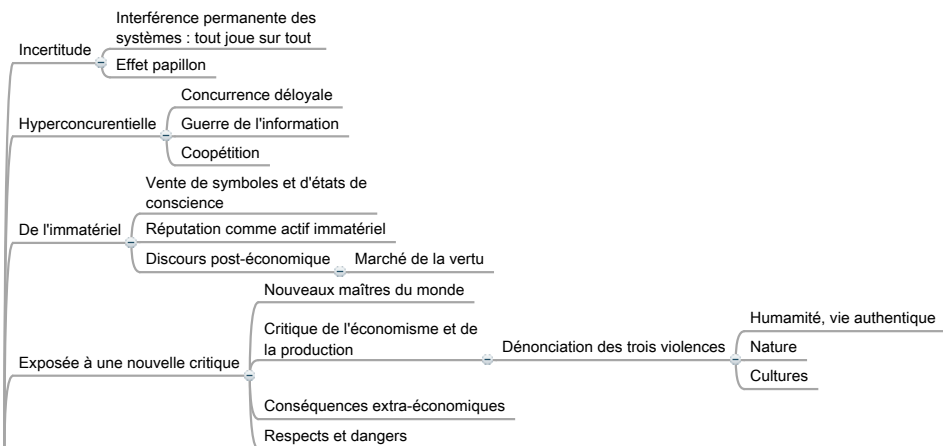
- Le discours sur l'entreprise "responsable", "éthique" ou "citoyenne" ou sur la gouvernance implique un effort sur la gestion et la communication de crise.

- Le nouveau management considère l'activité de l'entreprise moins comme une "lutte contre la rareté" (l'entreprise étant une sorte de boîte noire qui avec des ressources financières et humaines produit des biens et services pour un marché) que comme un entité en interrelation avec des "parties prenante", tous ceux, des actionnaires ou fournisseurs jusqu'aux ONG, médias, associations de riverains ou de consommateurs, etc. qui peuvent subir les contrecoups heureux ou malheureux de l'activité de l'entreprise.



Milieus

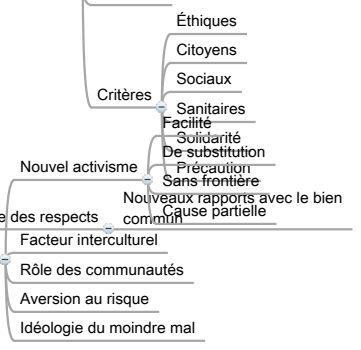
Économique



Nouvelles exigences

- Sécurité
- Santé
- Durabilité
- Non discrimination
- Diversité
- Solidarité

Culturel



Technique

