

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, sponsorisation 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 Tora Toru 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 lointainement 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 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 préférierions 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 propageurs 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 totalement 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.

Lobbying : la particularité française

Le projet de la loi dite LME (loi de modernisation de l'économie) met en cause, on s'en doute, nombre d'intérêts. Qu'elle soit ostensiblement soutenue par M.E. Leclerc ne contribue pas à apaiser les choses. Les députés se plaignent de n'avoir jamais subi autant de pressions : les lobbies semblent déchaînés : faxes et courriels s'accumulent, le téléphone ne cesse de sonner. Parions que dans les 15000 amendements déjà annoncés pour la discussion de la loi, il en est un bon nombre qui refléteront l'aimable suggestion de tel ou tel groupe.

Le député UMP Michel Raison décrit pour l'AFP : "Suivant leur capacité technique, ils (les lobbies) nous susurrent ou nous envoient des amendements tout rédigés. Un organisme m'en a envoyé 15. Je n'en ai retenu qu'un". Des députés révèlent également à la presse une lettre d'une grande enseigne de bricolage menaçant les PME qui la fournissent : "Si le gouvernement décide de raccourcir les délais de paiement, nous vous proposons que vous rachetiez les stocks de votre entreprise présents dans nos magasins (...). Nous espérons, naturellement, que nos efforts conjoints de lobbying auprès des parlementaires et membres du gouvernement porteront leurs fruits".

Du coup, il est à nouveau question de la réglementation du lobbying déjà évoquée par le «livre bleu» du député Charrié.

Un des problèmes que pose le lobbying en France est celui du mot et de la chose. Nul ne doute que le groupes de pression existent dans notre pays, ni qu'ils soient puissants. Des fameux bouilleurs de cru de la III^e République ou du Comité des Forges au lobby des buralistes, notre histoire ne manque pas d'exemples.

Outre qu'il s'agit d'un anglicisme (il vient du couloir où se tenaient solliciteurs et pétitionnaires, dans la Chambre de Communes britannique en 1830, avant de traverser l'Atlantique 5 ans plus tard), le mot lobby suscite des réticences. Quelqu'un qui parlerait du lobby homosexuel, du lobby israélien (voire comme François Mitterrand, du lobby juif), ou du lobby franc-maçon ou arménien se ferait soupçonner d'être homophobe, antisémite, obsédé du complot et vendu aux intérêts des génocidaires révisionnistes. Il aurait même de fortes chances de se retrouver devant les tribunaux, alors qu'un Américain déclarera volontiers qu'il fait partie du lobby gay, juif, comme d'une chose tout à fait honorable. Et il écrira dans la presse qu'il y a «trop» de lobbyistes autour de Mc Cain, ce qui sous-entend qu'il pourrait y en avoir juste assez.

Rares sont au contraire ceux qui se déclarent lobbyiste chez nous (même si certains se regroupent en association) : la plupart préféreront se présenter comme conseils en relations ou communication publique, juristes...

On préférera donc parler en France de groupes de pression ou groupes d'intérêts pour désigner toutes les organisations qui tentent de peser sur la décision publique, et sauf quelques sociologues particulièrement pointilleux, les trois termes seront synonymes. Dans tous les cas, il s'agit de collectivités qui se reconnaissent des intérêts communs, qu'ils soient financiers, identitaires (tels groupes « ethniques ») ou de valeurs (un des premiers groupes de pression reconnus dès les années 20 fut la ligue antialcoolique) et qui d'autre part se fixe des buts sociaux communs. Nombre de d'entre eux ne peuvent être atteints ou durablement garantis (dans le cas des lobbies qui tentent de conserver une situation favorable) que par des décisions des détenteurs de l'autorité publique. Pour le dire autrement, ce sont des groupes qui tentent de peser plus que leur poids en tant que détenteurs d'une fraction de souveraineté. Civiques ou marchands, les lobbies recourent aux mêmes techniques .

Pour cela, ils utilisent un mélange de savoir-faire «communicationnel» (y compris celui « de location » de professionnels qu'ils engagent), de capacité de coordination (par exemple en provoquant une mobilisation d'adhérents et d'alliés) et de véritable connaissance des réalités. Ils jouent largement l'effet démultiplicateur en utilisant par exemple les médias pour amplifier la force de leur position. Une part de leur action consiste à plaider une thèse (ils «vendent» littéralement leurs proposition au législateur comme la solution la plus satisfaisante), une autre à utiliser des moyens institutionnels (soulever des obstacles juridiques, par exemple), une autre encore à faire sentir discrètement un rapport de force. De tout cela, résulte le caractère ambigu de leur stratégie entre séduction, plaidoyer, expertise,

négociation, démonstration de puissance, sans parler du cas où ils recourent à la corruption. Et comme toute stratégie, elle dépend autant de la connaissance préalable des acteurs en présence et de leur environnement que de l'habileté à mettre en œuvre des recettes que tout le monde connaît. Stratégie indirecte, le lobbying n'est efficace ni en s'emparant d'un pouvoir préexistant, ni par la promotion individuelle de ses membres (encore qu'il n'en soit pas toujours éloigné), mais par sa capacité d'influence.

Tout ceci est parfaitement accepté par la tradition américaine où l'on admet facilement que l'élaboration de la loi doit refléter l'équilibre des intérêts particuliers, même si certains défendent leurs intérêts un peu mieux que d'autres. C'est pourquoi le *Lobbying Act* de 1946 préfère imposer des impératifs de transparence aux lobbies (enregistrement, déclaration de leurs commanditaires et objectifs, contrôle financier).

Dans certains organismes internationaux, le lobbying est accepté voire apprécié pour ses apports réels : la représentation des points de vue, la connaissance pratique du dossier et une meilleure anticipation des futures conséquences de la norme, en particulier de son acceptation sociale et culturelle. Le règlement intérieur du Parlement européen prévoit ainsi que les lobbies puissent avoir accès à certaines réunions et informations, moyennant déclaration et acceptation de certaines règles éthiques. Les questeurs tiennent un registre public des personnes accréditées «accéder fréquemment aux locaux du Parlement en vue de fournir des informations aux députés dans le cadre de leur mandat parlementaire, et ce pour leur propre compte ou celui de tiers.» Ce qui est une façon élégante de reconnaître la présence à Bruxelles de 3.000 groupes d'intérêts, et de 15.000 lobbyistes chargés de s'adresser à 25.000 fonctionnaires européens

La raison de la réticence française envers les lobbies est bien connue : notre tradition politique imprégnée de rousseauisme privilégie l'idée de Volonté Générale. Une fois que celle-ci s'est exprimée (ou plus exactement, pour Rousseau, une fois que la vérité et la raison qu'elle contient ont été découvertes par la pratique de la démocratie directe), il n'est plus question d'y revenir et même la minorité doit reconnaître a posteriori qu'elle avait mal jugé. De plus, les collectivités qui pratiquent le lobbying étant surtout réunies par des intérêts économiques (et utilisant des moyens économiques pour faire prévaloir leur point de vue), le soupçon de corruption ou de trafic d'influences naît facilement au pays des scandales de Panama et de l'affaire Stavisky.

La fiction d'une démocratie où tout suivrait le processus d'autorité déléguée de l'élection à la loi et de la loi à l'acte administratif est de plus en plus difficile à soutenir. De l'amont à l'aval, de l'élaboration de la norme à son application, y compris par les éventuelles résistances qui peuvent aboutir à faire retirer la loi, ce n'est plus la règle. Au contraire, un mouvement général pousse à la prolifération du lobbying.

Un des facteurs les plus évidents est la prolifération des pouvoirs infra et supranationaux. Là où il y a régionalisation, décentralisation, mais aussi réglementation internationale, le lobbying est en meilleure position que face à un État jacobin. Ne serait-ce que parce qu'il trouve une pluralité d'interlocuteurs voire de pouvoirs à jouer les uns contre les autres. Par ailleurs de la réglementation ou de l'autorisation locale jusqu'aux grandes négociations internationales en passant par l'échelon de la loi, des conditions douanières et fiscales, des normes techniques, etc les lobbyistes trouvent de nouveaux terrains d'action. Plus la chaîne des conséquences est longue (entendez : plus des actes ont des conséquences économiques, écologiques, sociales ou autres sur des points éloignés, comme c'est le cas avec la mondialisation) plus il y a de leviers pour le lobbying.

Il profite également de l'affaiblissement général du politique et des grands schémas idéologiques comme il bénéficie de la conversion des pouvoirs établis au culte de la gouvernance et de la société civile. La technicité des problèmes – environnementaux par exemple – joue dans le même sens : batailles de chiffres et anticipations supposent conflit entre expertises et interprétations. Plus l'information dont dépend la décision est complexe et abondante, plus les groupes d'intérêt peuvent les sélectionner dans un sens favorable à leurs thèses.

La liste des tendances qui expliquent l'éclosion du lobbying pourrait se prolonger longtemps ; elle devrait aussi comprendre un facteur «sociologique» : le recrutement des cabinets de lobbyistes se fait

beaucoup chez les anciens quelque chose, anciens des cabinets ministériels, des organisations internationales, des grandes agences... Il ne s'agit pas seulement d'une question de carnet d'adresses – encore que cet atout ne soit certainement pas négligeable : les élites bureaucratiques familiarisées avec les règles des administrations, leur fonctionnement mental et leurs compétences sont tentées de rentabiliser ce capital culturel ; de même que les contrôleurs des impôts à la retraite sont les meilleurs conseillers fiscaux, ceux qui ont fait la loi ou l'ont préparée savent comment la faire changer ou la contourner. Des centres d'information américains comme Sourcewatch ou Prwatch – sans équivalent en France -permettent de suivre au jour le jour les activités des professionnels du lobbying, leurs campagnes et leurs succès. Une transparence dont nous sommes loin de bénéficier en Europe.

THANK YOU FOR SMOKING

Le film *Thank you for smoking* décrit le monde du lobbying américain. Chargé de défendre les fabricants de tabac contre toute menace qu'elle vienne de la législation sur la santé publique ou des associations anti-fumeurs, un *spin doctor*, un séduisant baratineur vend l'indéfendable et défend l'insoutenable.

Cynique, il dîne tous les mois avec ses deux collègues chargés respectivement de l'alcool et les armes à feu : c'est le MDM (le club des Marchands De Mort) où ils comparent joyeusement leurs performances.

Talentueux, il est capable de retourner en sa faveur un jeune homme atteint du cancer du fumeur sur un plateau de télévision.

Inlassable, il démontre à son fils (qui a peut-être les mêmes dons que lui) qu'une bonne dialectique peut amener quelqu'un qui préfère la glace au chocolat à la vanille à se croire dans son tort.

Haï, il désarme ses pires adversaires par quelques pirouettes.

Son slogan : « Jordan jouait au basket, Charles Manson tuait, moi, je parle. ». Son surnom : « spin sultan » à peu près l'équivalent du « roi de la manip ». Il a tiré toute sa philosophie de la fameuse phrase de Barnum : « Chaque minute, une femme met au monde un nouveau pigeon. »

Cette petite comédie épatante est bien sûr, une charge contre une réalité bien connue : depuis des décennies des sociétés dites de relations publiques faussent le processus démocratique et influencent le législateur ; elles emberlificotent la presse et subventionnent des rapports qui relativisent les dangers de leurs industries ; elles servent ceux qui les paient en agissant par tous les moyens pour berner l'opinion publique ; elles aident les intérêts particuliers à l'emporter par la seule force de la « com ».

Bien sûr, tout lobbying ne s'exerce pas forcément au détriment du bien public. Il en est au moins une forme qui au service de l'intérêt national et qui défend les entreprises de son pays contre une concurrence qui n'est pas toujours loyale. Une forme que la France pratique très médiocrement qu'il s'agisse des jeux olympiques, des grands marchés ou des normes de Bruxelles .

Mais en notre époque qui se gargarise de principe de précaution et de responsabilité sociale, cette méthode d'influence appliquée à la décision politique prend toute sa dimension spectaculaire quand cela se fait contre le bien public.

Le film est un peu roublard. Il nous incite à une légitime indignation, mais prend bien soin d'humaniser le personnage principal qui cherche à gagner l'amour de son fils. Il sollicite un rire cynique mais respecte les canons du politiquement correct : le seul personnage que l'on voit une cigarette au bec est John Wayne en noir et blanc. Mais au-delà *Thank you for smoking* révèle plusieurs choses.

D'abord l'inaltérable jeunesse de vieux procédés. Le *spin doctor* est d'abord un orateur, l'avocat d'une cause qui plonge dans la confusion ses opposants en recourant à des figures de discours.

Trois exemples de ses syllogismes :

- Au cours d'un débat télévisé il soutient l'argument « comment nous producteurs de tabac pourrions nous vouloir que ce pauvre garçon attrape un cancer en fumant ? Notre intérêt, c'est qu'il reste vivant et qu'il continue à fumer »

- Discutant avec son fils, il lui démontre la technique pour avoir toujours raison. Temps 1 : il lui fait dire qu'il préfère la saveur chocolat à toute autre au monde contrairement à son père qui aime la vanille. Temps 2 : Il fait remarquer au gamin qu'il a besoin de la liberté, donc d'un monde où chacun

peut choisir vanille ou chocolat. L'important est d'avoir le choix. Temps 3 : le fils qui n'est pas idiot proteste : ce n'est pas la question. La question est de savoir si la vanille est meilleure que le chocolat. Temps 4 : le père lui explique. Le but n'était pas d'avoir raison, mais de démontrer à son fils qu'il pouvait avoir tort. Bien sûr qu'il a fait glisser le débat, mais cela marcherait sur un plateau de télévision.

- Au cours d'une audition sénatoriale, le *spin doctor* doit combattre un projet visant à apposer une tête de mort et un avertissement « le tabac tue » sur tous les paquets de cigarette. Il se tourne alors vers le public et dit « Bien sûr que le tabac est dangereux. Y a-t-il ici une seule personne qui l'ignore ? » Puis, profitant de l'effet de surprise, il pousse à l'absurde : puisque tout le monde le sait, pourquoi le rappeler inutilement ? Les avions aussi sont dangereux puisqu'ils ont des accidents, pourtant personne ne fait mettre sur chaque Boeing un écriteau « Attention, cet appareil est susceptible de s'écraser, causant un grave risque pour votre santé ».

Des procédés astucieux, mais pas vraiment nouveaux. En effet et ceux qui suivent ce site savent qu'ils figurent déjà dans une petite anthologie de l'éristique (art de l'emporter dans une controverse) écrite par ce vieil humoriste de Schopenhauer, « L'art d'avoir toujours raison » (on peut les retrouver sur Wikipedia). Et tout cela était connu, pratiqué et même vendu (dans la mesure où les sophistes faisaient payer leurs leçons) dans l'Athènes du quatrième siècle avant notre ère.

Simplement, un lobbyiste moderne ajoute à la force de la parole des armes plus récentes, plus lourdes et plus collectives. Le prestige de l'expertise, par exemple, en subventionnant des centres de recherche qui parviennent à faire douter de toute corrélation entre le tabac et la mortalité, tant ils posent de conditions à la preuve. Ou encore en jouant du prestige du rêve hollywoodien pour stimuler l'imaginaire prestigieux de la cigarette.

Mais le lobbying n'est plus un simple art de bien plaider une cause si indéfendable qu'elle soit. Ni celui de s'adresser à un interlocuteur unique, le parlementaire. Ses pratiquants ont bien compris que, dans une société où tout finit en « débat de société » et où tout est soumis au pouvoir de l'opinion, il faut compter avec d'autres forces. Notamment les associations de consommateurs, les ONG, ce qu'il est convenu d'appeler « les représentants de la société civile », sans compter les médias, les groupes militants, ...

Il ne s'agit donc pas seulement d'éloquence ou de mauvaise foi, mais aussi de réseaux, d'alliances, de stratégie indirecte.

Elle peut avoir des aspects obscurs – et pas seulement la corruption, le copinage ou l'échange de rhubarbe et de séné dans les cercles du pouvoir –, elle peut mobiliser de l'expertise, des autorités morales, des associations aux buts apparemment altruistes, des appuis politiques...

Un petit livre intitulé « L'industrie du mensonge : lobbying, communication, publicité et médias » (J. Stauber et S. Rampton, aux éditions Agone) peut utilement compléter le film en insistant sur sa dimension collective et organisationnelle. Elle va bien au-delà des coups d'éclat d'un tchatcheur surdoué. Le livre, véritable anthologie des méthodes des lobbys du tabac, du nucléaire, des armes, des OGM..., complète parfaitement le film.

Si le lobbying est tout sauf nouveau, nous nous trouvons simplement dans une conjonction qui en favorise l'explosion :

- Qui dit société du risque dit croyance en l'éventualité de la catastrophe. En effet, il s'agit systématiquement – par exemple à travers le principe de précaution – de prendre en compte ce qui n'est pas encore advenu et qui est simplement affecté d'un certain degré de probabilité : le nombre de

cancers ou d'accidents de la route, l'explosion d'une centrale ou la pollution d'un fleuve... Et la croyance, ça se travaille.

La façon de faire apparaître ou d'évaluer telle ou tel risque, de suggérer ou de nier telle corrélation entre une activité humaine et une catastrophe sanitaire ou autre, tout cela est un terrain idéal pour les campagnes d'opinion. Dans un sens ou dans l'autre, il s'agit de persuader du probable, d'affirmer ou de nier des estimations. Souvenez vous des prédictions chiffrées sur les victimes du Sida ou les morts du fait de la maladie de la vache folle : la plupart se sont révélées ou très minorées ou très surévaluées. Et il n'y a jamais unanimité scientifique sur une relation de causalité portant sur des séries aussi vastes et complexes.

Donc, quand il faut « discourir du probable », il y a place pour l'argumentation et pour les machineries du faire-croire. Il y a donc place pour les lobbyistes et les groupes d'influence, qu'ils cherchent à paniquer ou à rassurer, à accuser ou à absoudre.

- Plus nos sociétés se complexifient, plus leur arsenal réglementaire et législatif s'étend, plus les normes mondiales (ou européennes) se répercutent dans chaque pays et sur chaque marché, plus l'opinion se mondialise comme les produits et les intérêts financiers, plus les professionnels de l'influence ont de rôle à jouer. En situation d'information imparfaite et de pouvoirs instables, ils peuvent déployer tout leur arsenal.

Paradoxe du désir éperdu de sécurité et de contrôle, il est vulnérable à toutes les actions indirectes et à toutes les fonctions parasites.

Symptômes

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'usagers, 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, bénéfiques 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 du lobbying 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...

Cent mots et cent livres sur l'influence

1. Agence de notation : organisation évaluant sous forme de note publique la fiabilité financière et les perspectives d'une entreprise. La notion de notation s'est étendue à des valeurs non-économiques : sociétales, écologiques...
2. Agenda : La « fonction d'agenda » ou *agenda setting* est une notion héritée de la sociologie des médias. Elle désigne le pouvoir dont on crédite les mass media : celui de déterminer ce qui fera débat, de sélectionner les événements et sujets auxquels s'intéressera le public (et/ou les décideurs). Plus subtilement « faire l'agenda », constitue un élément d'une stratégie *décisionnelle*, que ce soit dans le domaine médiatique, intellectuel ou politique. Faire l'agenda, par extension, c'est choisir le terrain, diriger l'attention voire décider de ce qui sera une information
3. Asymétrie : Relation entre deux acteurs ou éléments, au-delà de la simple dissymétrie (inégalité quantitative, de forces ou de ressources par exemple), elle reflète un saut qualitatif, une différence de statut ou de catégorie entre ces acteurs ou éléments.
4. Attaque informationnelle : action visant soit à priver la victime de contrôle sur son système d'information, soit à se substituer à elle (p.e. obtenir des données confidentielles ou prendre les commandes d'un système informationnel sans le consentement du propriétaire légitime), soit enfin à causer un dommage à un individu ou une organisation ou à s'assurer une prédominance par des messages que l'on répand (pour ses propres partisans : propagande, l'adversaire : intoxication ou leurre, pour les alliés ou des neutres : désinformation, calomnie, ...).
5. Biais cognitifs : La capacité du cerveau humain à reproduire des erreurs de jugement (y compris en mésinterprétant le sens des messages) est aggravée par sa tendance à adopter des conduites en contradiction visible avec les données de l'expérience ou les connaissances communément disponibles. On regroupe sous le terme de biais cognitifs tous les types d'erreurs de ce genre. Des disciplines comme les sciences cognitives ou la pragmatique de la communication s'interrogent sur les mécanismes qui conduisent à des visions déformées. L'effet d'ancrage nous amène à surévaluer un critère dans un choix et à négliger les autres. Le biais de « confirmation » qui touche jusqu'aux scientifiques est la tendance à ne retenir que les indices qui confirment nos présuppositions et à s'aveugler à ceux qui les contredisent. On peut ainsi dresser des listes de dizaines de « biais » dont les plus fascinants sont sans doute les biais qui amènent des organismes dont les membres sont souvent individuellement des gens très intelligents à prendre collectivement des décisions absurdes
6. Communication d'effacement : technique consistant pour une entreprise à veiller pour déceler les premiers signes de rumeurs défavorables ou de mise en accusation, puis à les étouffer dans l'œuf
7. Communication de crise : ensemble des procédures et méthodes mises en œuvre pour rassurer les médias et les parties prenantes. Elle intervient lorsqu'une organisation est confrontée à de graves accusations pour son image, à une catastrophe ou à un dysfonctionnement entraînant des dommages inhabituels. Ou simplement lorsqu'elle est indirectement mise en cause par un accident ou une crise extérieure touchant des personnes dont elle est responsable (membres de son personnel pris en otage à l'étranger, voyageurs pris dans une catastrophe naturelle...)
8. Communication publique : délicat euphémisme pour lobbying
9. Communication : Concept aussi difficile à définir qu'information. Le verbe communiquer est transitif et intransitif, et l'on peut communiquer quelque chose ou communiquer tout court. Selon le cas, la communication renvoie à la transmission de ou à la relation avec, voire à l'expression de soi. Les activités économiques liées à la manipulation de signes et symboles, les techniques de conservation et de consultation des savoirs, la place des médias dans les relations entre les hommes, les valeurs dominantes dans nos sociétés, négociation et séduction, voilà au moins quatre niveaux de réalité différents que recouvre la catégorie de la communication
10. Communications électroniques : suivant la loi du 9 Juillet 2004 « *On entend par communications électroniques les émissions, transmissions, ou réceptions de signes, de signaux, d'écrits, d'images ou de sons par voies électromagnétiques* »

11. Conflit informationnel : Pratiques par lesquelles un groupe vise à la suprématie sur un autre par le contrôle, la modification ou la destruction de ses savoirs et de ses voies et moyens d'information. Son champ recouvre tout usage l'information, entendue comme bien immatériel, mémorisable, inscriptible et reproductible pour infliger un dommage, exercer une force ou acquérir un avantage contre le gré de l'autre.
12. Conflit : Relation consciente et contradictoire entre individus ou groupes où chacun cherche à vaincre la résistance de la volonté de l'autre et à obtenir de lui un renoncement durable, éventuellement par la violence physique, voire par la suppression de l'adversaire.
13. Conformisme : tendance largement renforcée par l'influence sociale à penser et agir comme son groupe d'appartenance ou comme ce que l'on perçoit comme sa norme
14. Conspirationnisme : théorie largement utilisée en propagande et attribuant à des complots de groupes secrets des événements négatifs
15. Contrôle (société de) : Notion que Gilles Deleuze oppose à celle de sociétés disciplinaires : " Les sociétés disciplinaires ont deux pôles : la signature qui indique l'individu, et le nombre ou numéro matricule qui indique sa position dans la masse.(...) Dans les sociétés de contrôle, au contraire, l'essentiel n'est plus une signature ou un nombre, mais un chiffre : le chiffre est un mot de passe, tandis que les sociétés disciplinaires sont réglées par des mots d'ordre. " (in *Pourparlers* 1990)
16. Convergence : une des caractéristiques de l'évolution technique, qui se manifeste aujourd'hui par la fusion de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel
17. Cyber : Issu de la science-fiction, l'adjectif est devenu préfixe pour qualifier les objets, lieux ou événements liés de près ou de loin à Internet. On parle ainsi de cyberspace, cyberculture, cyberpunk...
18. Cyberspace : Métaphore désignant le domaine des interactions entre données et réseaux et accessible par ordinateurs, puis au sens large le monde global de tous les ordinateurs et système connectés par Internet.
19. Cyberterrorisme : Attaque délibérée par un adversaire militaire ou civil, organisation ou particulier, contre les systèmes informatiques cruciaux d'un pays pour les contrôler ou les rendre inefficients. Existe surtout sur le papier
20. Déception. : En terminologie militaire mesure de tromperie, trucage, falsification, mise en scène. Elle est destinée à amener l'adversaire à agir de façon préjudiciable à ses propres intérêts. Repris dans le vocabulaire économique
21. Dématérialisation : Jamais totale (même sur Internet), la dématérialisation désigne l'allègement et la mobilité croissante des supports d'inscription, la mutation des traces et la rupture des contacts physiques autrefois liés à l'échange. On parle ainsi d'économie « de l'immatériel » pour désigner une forme historique où le changement technologique, la recherche perpétuelle, l'utilisation intensive des Technologies de l'Information et de la Communication, l'image de marque, la capacité de susciter l'engouement du public sont des valeurs économiques beaucoup plus importantes que la possession de « choses » (champs, usines, territoires, grosse machines, structure lourde...)
22. Désinformation. : Mot se prêtant à un usage abusif, surtout lorsqu'il finit par désigner toute opinion diffusée par les médias et que l'on croit fausse ou biaisée. La désinformation consiste à propager délibérément des informations fausses pour influencer une opinion et affaiblir un adversaire
23. Diplomatie publique (*public diplomacy*) : l'action visant à « promouvoir l'intérêt national des États-Unis par la compréhension, l'information et l'influence des publics étrangers », donc en agissant par-dessus la tête des États et des gouvernements. Cette expression recouvre à la fois les activités de « guerre culturelle » menée par la CIA pendant la guerre froide, les actions de l'United States Information Agency pour « promouvoir » l'image des USA, les radios et télévisions destinées aux opinions non-américaines (Voice of America étant la plus célèbre).
24. Dissonance cognitive : c'est le processus par lequel un sujet a tendance à modifier ses opinions et attitudes afin de les mettre en harmonie, comme à moindre coût, avec ses autres opinions, notamment avec celles qu'il professe en accord avec son groupe social. Tout ce qui touche au conformisme, à l'effet de groupe, à l'idéologie au sens large (au sens où, comme le disait Althusser, il y a idéologie quand les réponses précèdent les questions) encourage et exploite des biais cognitifs.

25. Données : Toute représentation de faits, d'idées ou d'instructions de manière formalisée permettant sa communication, son traitement ou son stockage par un cerveau humain ou artificiel
26. École de Francfort : philosophes, sociologues et psychologues allemands proches du marxisme et réunis dans les années 20 autour de l'Institut de recherche sociale de Francfort. Elle est liée au nom de philosophes influents comme Adorno, Horkheimer, Marcuse, Reich, Benjamin, Fromm... qui se sont tous à un degré ou à un autre penchés sur la question de la manipulation des masses, des industries culturelles et du maintien de l'idéologie dominante au quotidien
27. En ligne : Synonyme de « sur le réseau ». On trouve des boutiques en ligne, des romans en ligne, des magazines en ligne...
28. Ennemi : Le Grec séparait *extros* ennemi particulier de *polemos*, celui envers qui il peut être fait appel à la guerre et plus seulement à la lutte ; le latin distinguait l'*inimicus* privé (contraire de l'ami et donc non-aimé) de l'*hostis* (qui en même temps pourrait être l'hôte, voire demain l'allié). La langue française ignore la nuance, mais la tradition philosophique et juridique connaît cette distinction.
29. Éristique : art du débat ou de la controverse
30. Folksonomie : anglicisme désignant un système de classification collaborative typique du Wb 2.0, en ceci que chacun peut contribuer à indexer des pages et donc à diriger des flux d'attention vers elles.
31. Gestion de crise : La notion de gestion des crises – appliquée aussi bien dans les relations internationales que dans les affaires - suppose que, le risque-zéro étant un mythe, il faut se doter de méthodes et structures les plus adaptées pour maîtriser au mieux les crises pendant, mais aussi avant et après
Gestion des connaissances : l'ensemble des techniques visant à faire le meilleur usage possible des savoirs dans une organisation, comme une entreprise.
32. Guerre classique ou « clausewitzienne » : Les experts sont donc d'accord pour proclamer la disparition de la guerre classique dite « trinitaire » qui suit le schéma : a) des entités souveraines représentées par les autorités politiques décident de la guerre en fonction d'un objectif et d'un désaccord politiques, puis b) des professionnels de la violence, les armées, tentent de réaliser cet objectif politique par la force c) les civils subissent et si possible s'enthousiasment pour leur juste cause. Hors cela, si des groupes armés se battent, cela est censé être une guerre civile, pour s'emparer du pouvoir d'État, ou de la criminalité (violence privée que l'État souverain a pour fonction de maîtriser).
33. Guerre de l'image : toute guerre suppose le recours à des images. Elle mobilise des symboles de la nation ou de la communauté et produit souvent des représentations esthétisées qui exaltent les héros d'un camp, leurs morts et leurs victoires (monuments, cénotaphes, tableaux martiaux...). La propagande au XX^e siècle mobilisa des images réalistes, depuis des photos truquées jusqu'aux films, pour incarner les symboles du bien et du mal. Mais au sens moderne, la guerre de l'image consiste à faire répandre par les médias des images qui contribuent à diaboliser, discréditer ou déstabiliser l'adversaire, qui exaltent ses propres partisans et aident à recruter ou enfin qui "prouvent" une réalité (et souvent les trois à la fois). La forme la plus fréquente de la guerre des images consiste à montrer des « bons cadavres », ceux que fait l'Autre.
34. Guerre de l'information : Toute activité destinée à acquérir données et connaissances (et à en priver l'adversaire) dans une finalité stratégique, soit en s'attaquant à ses systèmes (vecteurs et moyens de traitement de l'information), soit en jouant sur le contenu, en visant une domination informationnelle. Sous son aspect offensif : toute opération recourant à la rumeur, à la propagande, à un virus informatique qui corrompt ou détourne le flux des informations ou données d'un adversaire qu'il soit un État, une armée, une entité politique ou économique...
35. Guerre économique : Désignation métaphorique des méthodes d'attaque et de défense auxquelles sont confrontées les entreprises dans la compétition économique mondiale
36. Guerre électronique : Terminologie militaire, utilisation guerrière du spectre électromagnétique, de l'interception et de l'identification des émissions électromagnétiques à l'emploi de cette énergie pour altérer les systèmes de communication ennemis
37. Guerre psychologique : Terminologie militaire un peu datée désignant les moyens d'influencer l'opinion, les sentiments et comportements d'éléments adverses pour les modifier dans un sens de la réalisation de ses objectifs militaires.

38. Guerre : Conflit armé, collectif, organisé et durable. Dans la mesure où les guerres tendent à prendre, du côté des forts la forme d'interventions « de maintien de la paix » plus ou moins policières ou judiciaires, et, du côté des faibles, celle de guerre chaotique, guérillas, guerres mi-civiles, mi-ethniques, mieux vaut oublier la vision « classique » de la guerre en uniforme entre États Nations se déclarant la guerre et signant la paix.
39. *Hoax* : Faux bruit sur Internet, sorte de canular électronique ou légende se répandant par courrier électronique, groupes de discussion et parfois repris par des sites ou des médias classiques
40. Idéologies : Définition banale de l'idéologie : fumées (idées de l'autre), utopies, délires, rêverie, idées contre réalité... Définition chic : représentation du monde apparemment rationnelle (mais partielle et faussée) que se font des acteurs en fonction de leur position et de leurs intérêts (notion qui permet d'expliquer pourquoi l'idéologie dominante, o surprise, domine les médias). Rappel : «une» idéologie, ça n'existe pas. Mais il y a des idéologies, des systèmes d'idées polémiques traduisant des évaluations et visant à des effets concrets ; ils se heurtent à d'autres idéologies »
41. Influence : stratégie indirecte visant à obtenir d'autrui un assentiment ou un comportement, soit par le prestige de son image, soit par une forme quelconque de persuasion ou de « formatage » des critères de jugement, soit, enfin, par la médiation d'alliés ou de réseaux.
42. Infodominance ou dominance informationnelle : Au sens tactique, strictement militaire : moyens essentiellement technologiques de connaître les forces adverses et l'environnement et désorienter *l'Autre* par l'acquisition, la rétention ou l'altération de données, tout en coordonnant instantanément ses propres forces. Donc supériorité en termes de savoir débouchant sur la maîtrise de l'espace (ubiquité), du temps (instantanéité) et des forces (« projetables » en tout lieu).
43. Infoguerre : De l'anglais *infowar*, lutte pour le contrôle de l'information, visant notamment à dégrader les informations et fonctions informationnelles adverses pour pervertir son système de décision. Cette notion, encore mal précisée du fait de ses usages civils et militaires, semble souvent recouvrir toute forme d'agression via Internet et les systèmes informatiques. Certains distinguent même trois degrés : les sabotages d'infrastructures (électriques, de télécommunications, bancaires,..) aboutissant notamment à un « déni de service » (paralysie), la guerre psychologique via des données informatiques (p. e. « pourrir » la vie d'un individu en faussant les données qui le concernent), et enfin la guerre politique consistant surtout en dissémination de rumeurs via Internet.
44. Information : concept qui pose plus de problème qu'il n'en résout puisqu'il recouvre à la fois des données qui se stockent quelque part sur un support ou se transportent, des « nouvelles » (des récits ou descriptions de la réalité qui sont nouveaux et surprenants à un degré ou à un autre pour le destinataire), des messages qui sont délivrés par moyen de communication à travers l'espace et de transmission à travers le temps, et enfin des informations devenues des connaissances dans le cerveau de quelqu'un, contextualisées, reliées à d'autres informations, faisant sens..., donc un vrai savoir.
45. Infostratégie : l'étude des conflits (modalités, occurrences, motivations et finalités) liés aux systèmes de transmission et communication dans la société dite de l'information. Le champ de l'infostratégie peut se définir comme l'étude des invariants et des changements régissant les rapports entre conflit et information
46. Intelligence collective : le terme s'interprète à deux niveaux. Tout d'abord : les communautés virtuelles ou des groupes voués à la solution de tâches en commun ou à la maîtrise de connaissances peuvent progresser par des pratiques d'intelligence collective facilitées par des technologies en réseau. À un niveau plus général, l'intelligence collective se confond quasiment avec la dimension culturelle de la condition humaine ; certains parlent du développement de l'intelligence collective, notamment grâce aux TIC, comme d'un idéal historique.
47. Intelligence compétitive : Techniques de gestion des sources ouvertes d'information pour s'assurer un avantage par rapport à la concurrence en intelligence économique
48. Intelligence économique : Ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques et obtenue légalement (Commissariat général du plan). Trois fonctions majeures la caractérisent : la maîtrise du patrimoine scientifique et technologique, la détection des menaces et des opportunités, l'élaboration de stratégies

- d'influence au service de l'intérêt national et-ou de l'entreprise.
49. Intelligence stratégique : ensemble des méthodes destinées à éclairer la réalité (mieux connaître les dangers et opportunités de la configuration présente) et découvrir les projets et les ressources des acteurs dans une situation de compétition ou de conflit . Elle dépasse la simple veille chère à l'intelligence économique ou le « renseignement » aux connotations sulfureuses (espionnage, surveillance électroniques...). Elle suppose le traitement des informations pour en faire des facteurs de décision, comme le recours à l'influence pour changer le rapport de force et peut être politique, militaire, diplomatique...
 50. Leader d'opinion : initialement, membre d'un groupe social exerçant une certaine influence, moins du fait de son prestige ou de ses compétences reconnues, que de sa capacité de transmettre au groupe les informations et de traduire l'intérêt ou l'interprétation dominants. Le terme a pris le sens de quiconque est autorisé à exprimer une opinion à travers les médias ou est généralement suivi dans ses choix par un groupe de personnes (comme les « e-influents » dont l'opinion compte beaucoup sur Internet).
 51. Lobby : groupe d'intérêts (économique, identitaires, éthiques, idéologiques...) cherchant à obtenir certaines décisions de la puissance publique ou sociétés spécialisées dans la communication et la négociation se chargeant professionnellement de cette tâche pour les premiers
 52. Lobbying : techniques d'approche, contact, fourniture d'informations sélectionnées, expression de demandes et revendications, persuasion, négociation discrète et parfois aussi de corruption s'adressant aux détenteurs d'autorité.
 53. Management de la perception : expression à la mode il y a quelques années dans les milieux du renseignement US : technique consistant non pas à mentir ou à faire de la propagande stricto sensu, mais à s'assurer que la cible reçoit des informations (au sens de nouvelles) qui convergent toutes dans le sens politique souhaité.
 54. Manipulation : fait de présenter des informations de façon à susciter une réaction prévisible et souhaitée chez le destinataire. Concept fourre-tout à employer avec précaution : on risque d'attribuer toute réaction que l'on désapprouve (dans l'opinion en général ou un groupe en particulier) à l'action délibérée et invisible de techniques obtenant traîtreusement un acquiescement que ne donnerait pas un citoyen raisonnable et bien informé
 55. Manufactures du consensus ou fabrique du consentement : de l'anglais *manufacturing consent*, expression employée par W. Lippmann et reprise par Noam Chomsky pour désigner la fonction idéologique des médias comme instruments d'apaisement social et fourriers du conformisme de masses.
 56. Marketing politique : application aux élections (ou à la gestion de l'opinion publique) des méthodes commerciales d'étude des attentes des populations, d'amélioration de l'image de marque du candidat (ou du pouvoir) et de communication persuasive et séductrice, le plus souvent via les médias.
 57. Mass media : Mot hybride d'anglais et de latin Appareils de diffusion d'information, construits sur le modèle « un-tous », apparus avec les rotatives : presse grand public, radio, télévision. Vecteurs de messages reproduits ou propagés en masse.
 58. Médias : Moyens de diffusion, de distribution ou de transmission de signaux porteurs de messages écrits, sonores, visuels (presse, cinéma, radiodiffusion, télédiffusion, vidéographie, télédistribution, télématique, télécommunication,..). Dans l'usage courant, le terme média recouvre des réalités différentes : des formes culturelles d'expression, comme le cinéma, la publicité, la navigation sur Internet, des institutions et organisations (la presse, les journalistes...), des moyens de conservation et de transport des signaux (des ondes, des câbles, des pellicules), des techniques (des outils et machines à communiquer comme une caméra ou un téléphone,) plus des opérations effectuées par des individus dotés de compétences spécifiques (monter, filmer, taper sur un clavier...), des usages, pratiques et attitudes (le fait que des individus écoutent un baladeur ou regardent la télévision), des codes qui s'enchevêtrent souvent (code filmique, code linguistique, code numérique).
 59. Médiasphère : Milieu technique déterminant un certain rapport à l'espace (transport) et au temps (transmission). Se décline en logosphère, graphosphère, vidéosphère, hypersphère pour désigner un monde dominé par l'oral, l'imprimé, la télévision ou le numérique.... Chaque médiasphère s'équilibre

- autour d'un médium dominant (la voix, l'imprimé, l'image-son).
60. Médiologie : Néologisme récent (1979) dû à Régis Debray. Il désigne des études qui traitent des fonctions sociales supérieures (religion, politique, mentalités, idéologies.) dans leurs rapports avec les structures techniques de transmission et de transport (matériaux, supports, vecteurs de communication) et avec les formes institutionnelles.
 61. Mésinformation : toute situation où le sujet n'accède au degré de connaissance de la réalité auquel il pourrait prétendre au regard de ses sources d'information... Une altération physique de données peut nous mésinformer comme en cas de mauvaise réception ou de conservation défectueuse de signaux,... La mésinformation peut résulter de nos rapports avec nos «sources d'information», médias ou réseaux humains dont nous proviennent des « nouvelles », donc des énoncés relatant des événements. Une troisième forme de mésinformation est la conséquence des mille façons dont les individus (et à plus forte raison ces individus collectifs que sont les organisations et bureaucraties) interprètent le réel pour le réduire au connu, au prévisible ou au souhaitable.
 62. Message terroriste : Soit l'hypothèse que le terrorisme est message délivré à travers un ravage : il doit proclamer, désigner, réclamer et émaner. Proclamer ? implicitement, il énonce une thèse (le règne de Dieu est proche, les jours des puissants sont comptés, il faut faire la Révolution...). Désigner ? Le message (attentat, revendication) s'adresse à ceux qui doivent en pâtir (les oppresseurs, les occupants...) Et à ceux qui doivent le reprendre à leur compte (les « opprimés »). Réclamer ? Discours pour faire (ou pour faire faire), le terrorisme exprime une demande directe (répondez à nos revendications) ou indirecte (montrez votre vrai visage).
 63. Novlangue : langue imposée par Big Brother dans le roman d'Orwell 1984 et destinée à paralyser la pensée critique. Par extension, synonyme de langue idéologique figée que ses partisans parlent tous de manière figée et prévisible
 64. NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (certains suppriment le « Nouvelles » et disent TIC) l'ensemble des médias qui sont nés dans la décennie 1970, du rapprochement entre la radiotélévision et les télécommunications, via le câble et le satellite, puis dans les années 1980, du rapprochement entre les télécommunications et l'informatique, c'est-à-dire la télématique et le service en ligne, et enfin, depuis 1990, de la convergence entre l'audiovisuel, l'informatique et les télécommunications ; on parlera alors du multimédia en ligne et hors-ligne. On parle aussi de nouveaux médias, issus du rapprochement des techniques de l'informatique, de la télécommunication et de l'audiovisuel
 65. *ONG Organisation non gouvernementale, personne morale à but non-lucratif soucieuse de l'intérêt public, mais ne dépendant ni de l'État, ni d'Organisations Intergouvernementales.*
 66. Organisations matérialisées : en médiologie, corps collectif organisé en vue de la transmission et mobilisant de la « matière organisée », des appareillage comme les médias.
 67. Panoptisme : Concept militaire adopté par des gens qui n'ont jamais lu Bentham ou Foucault : la capacité de surveiller la planète pour éventuellement punir d'éventuels États voyous (*Rogue States*), délinquants, purificateurs, ethniques, mafieux troublant le nouvel ordre mondial
 68. Partie prenante (traduction du stakeholder anglais) : au sens étroit : ceux qui contribuent directement ou pas à la capacité de créer de la valeur de l'entreprise et en retirent un gain ou un risque. Au sens large : toute personne ou entité concernée par l'action d'une entreprise : employés, actionnaires, clients, fournisseurs, administrations, mais aussi ONG ou associations susceptibles de juger cette entreprise (d'une association de riverains d'une usine à une autorité morale s'exprimant sur l'industrie en général)
 69. Pensée de groupe : traduction de Groupthink, tendance au sein d'un groupe à rechercher le consensus et la cohérence, souvent au détriment de l'efficacité de la décision ou de la cohérence des opinions avec la réalité
 70. Persuasion : processus délibéré visant à faire accepter une proposition pour vraie, ou pour désirable par quelqu'un, voire à l'amener à se comporter de la façon souhaitée. Depuis la rhétorique des Grecs, on tente de produire cet effet par des méthodes scientifiques
 71. Propagation : troisième dimension de la vie de l'information avec la communication, qui doit lui faire franchir l'espace et susciter le partage, avec la transmission censée vaincre le temps et garantir sa

- conservation, la propagation a pour fonction de vaincre des résistances mentales (autres croyances, indifférence...) et de rendre l'information (en particulier la croyance) "contagieuse".
72. Propagande par le fait. : Notion héritée des révolutionnaires russes dans les années 1870 et abusivement réduite aux attentats nihilistes : volonté de propager l'idée anarchiste par les actes exemplaires de révolte et non par les paroles.
 73. Propagande : Toutes les informations, idées, doctrines, appels, communiqués pour influencer l'opinion, les émotions, les attitudes ou le comportement de tout groupe particulier dans le dessein d'obtenir un bénéfice direct ou indirect (Définition officielle de l'OTAN). Pour nous : moyens de faire croire une communauté en un contenu idéologique dans le cadre d'un conflit avec une autre communauté et d'autres croyances.
 74. Propagandes silencieuses : expression inventée par Ignacio Ramonet pour désigner le contenu idéologique (forcément favorable à l'ordre établi) des industries culturelles et de la publicité
 75. Psychagogia : littéralement conduite de l'âme, selon Platon, la bonne version de la rhétorique, celle qui conduirait l'âme vers le mieux par l'usage des mots.
 76. Psychologie sociale : discipline étudiant l'influence des processus cognitifs et sociaux sur les relations interpersonnelles et, plus généralement, les interactions entre social et psychologique. Elle s'intéresse particulièrement à l'influence sociale
 77. Psyops (*Psychological operations*) : En terminologie militaire américaine : actions politiques, militaires, économiques et idéologiques destinées à créer sur une opinion neutre, amicale ou non hostile, des attitudes émotionnelles ou comportements favorables aux objectifs visés.
 78. Réseaux. : Ensemble de nœuds de circulation (d'énergie, d'informations, d'argent, de drogue,..) reliés par des connexions plus ou moins stables et explicites. Mode de relation représentable des lignes entrelacées comme voie d'accès pour des flux.
 79. Responsabilité sociale des entreprises (RSE) : prise en compte de l'impact social, écologique, moral des entreprises et de leur interaction avec les parties prenantes ou la société où elle exerce son activité en général. Par exemple : prise en compte des critères du « Global compact » (Pacte Mondial) de l'Onu demandant aux entreprises de mettre en œuvre dix principes généraux en matière d'environnement, de droits de l'homme et de droit du travail.
 80. Rhétorique : technique de l'art oratoire ayant tantôt le sens de « bien parler » (au sens de faire des discours admirés et émouvants), tantôt le sens plus précis d'un art de persuader par les mots (discours ou écrits). Les sémiologues parlent même d'une rhétorique de l'image (à propos par exemple de la publicité) pour désigner sa capacité de nous convaincre
 81. RMA (Révolution dans les affaires militaires) : transformations dans la conduite de la guerre résultant sur le plan instrumental, stratégique, organisationnel et doctrinal des progrès des technologies de l'information
 82. Rumeur : souvent présentée comme « le plus vieux média du monde » puisque le bouche-à-oreille, le cancan, le potin, le commérage, le bruit, souvent la médisance seraient nés avec le langage. Au sens strict, elle doit porter sur l'énoncé d'un fait (« X a fait Y », « en réalité Z a fait ceci pour tel motif caché », « il existe tel risque qu'on nous dissimule ») et non d'une simple opinion, même injurieuse sur une oeuvre, une réalisation ou un individu (« c'est nul » ou « Machin est un salaud »)
 83. Secret : Une information que son détenteur rend délibérément inaccessible
 84. Société de l'information Expression assez largement acceptée, en dépit ou grâce à son flou, apparue au tout début des années 80. Signifie suivant le contexte : a) Société où une part croissante de la valeur économique résulte de la production, de la distribution et de la demande de données, images ou symboles b) Société où les machines et dispositifs informationnels se multiplient, et où chacun est confronté sans cesse à un nombre de messages sans commune mesure avec ce qu'ont connu les générations précédentes c) Société dont le destin serait lié au développement téléologique d'une sorte de principe historique du nom d'information, par contraste avec les sociétés agraires ou industrielles, phase radieuse de l'histoire de l'espèce.
 85. *Soft power* : " Le pouvoir " doux " d'amener la planète à adopter le modèle de la société démocratique et mondialisée du marché et de l'information. Se sentant investis de la mission historique de " façonner

la mondialisation " (*monitoring the globalization*), c'est-à-dire de faciliter par tous les moyens économiques, culturels, diplomatiques (et très accessoirement militaires) la transition vers cet état heureux, les géostratèges U.S. déclaraient que la notion d'ami et d'ennemi était " obsolète ».

86. Sophiste : membre d'une école de penseurs et orateurs grecs autour du V^e siècle, et par extension (et par contamination avec les sens très péjoratif que lui donne Platon) habile manipulateur de concepts flous et d'arguments spécieux capable de démontrer indifféremment le vrai ou le faux de façon pseudo-logique. On parle également en philosophie d'une « seconde sophistique » du II^e siècle beaucoup plus orientée sur l'art de bien parler donc sur la rhétorique
87. *Spin Doctors* : (de *to spin* : donner une pichenette, pousser). Surnom des spécialistes de la communication, de plus en plus employés en cas de conflit, pour « vendre » la guerre comme du yaourt à l'opinion et de façon plus générale pour manipuler les médias.
88. *Stratagème* : au sens militaire, recette, façon de disposer les apparences (de la réalité, de ses propres intentions, du rapport de force) de façon à pousser l'adversaire à la faute. Au sens large méthode pour parvenir indirectement et secrètement à ses fins en trompant autrui.
89. Stratégie : Art de diriger des forces et des informations dans une relation dialectique et conflictuelle, dont l'issue est en principe la victoire d'un des acteurs.
90. Surinformation : situation que chacun peut éprouver quotidiennement, résultant de la surabondance de données disponibles, au point où leur utilisateur ne peut plus en retirer une connaissance pertinente. Selon la formule célèbre « trop d'information tue l'information ».
91. Technique : Toute utilisation de moyens, recettes et instruments concrets, par lesquels nous modifions notre environnement conformément à nos buts.
92. Technologie. Anglicisme, superlatif savant de technique, pour désigner les techniques et systèmes techniques les plus récents
93. Temps de cerveau humain : valeur économique. Notre faculté d'attention étant limitée, on peut « créer de la valeur » en dirigeant l'attention de consommateurs sur des publicités ou des formes de spectacle dont la consommation présente un intérêt pour un acteur économique. Le négoce du temps de cerveau humain est souvent la rançon d'une économie que l'on dit de la gratuité.
94. Terrorisme : Le mot terrorisme n'est employé que par ses adversaires pour disqualifier une violence politique illégitime. Si, exceptionnellement, quelqu'un se reconnaît « terroriste », c'est toujours pour comparer son terrorisme à un autre plus puissant et pire encore qui le provoque et le justifie. Méthode de combat asymétrique du « faible », le terrorisme est aussi et surtout une forme bizarre de « communication ». Dans ce but, il recourt à des actions, notamment les attentats, qui sont pour lui presque des « performances » investies par leurs auteurs d'une richesse de sens : ainsi la victime du terrorisme « représente » le système honni, l'attentat « prouve » que nul n'est à l'abri, ou encore, il « annonce » la contagion de la révolte. La cible matériellement touchée n'est jamais l'objectif ultime visé, ni la signification totale symbolisée.
95. Think Tanks Cette expression – qui signifie littéralement « réservoir à pensée » - désigne des centres de recherche de droit privé à but non-lucratif, Ils agitent les idées dans le domaine politique, économique, stratégique, écologique et font des propositions dont ils assurent la promotion. Ce type d'institutions joue un rôle crucial dans le monde anglo-saxon et surtout américain, d'où l'habitude d'employer cette expression anglaise
96. Trolling : discussion interminable, controverse qui s'enlise et agace les autres utilisateurs, par exemple sur un forum
97. Warblog : blog consacré à la guerre dont le plus célèbre est celui de l'irakien Pax Salam
98. Web (*World Wide Web*) : En français: la toile d'araignée mondiale. Une métaphore souvent employée : un filet tendu sur la planète, dont chaque maille serait un ordinateur et chaque fil une ligne de téléphone.
99. Web 2.0 Présenté par les uns comme un concept marketing, par les autres comme une révolution (la combienième ?), le Web 2.0 est de l'avis même de ses inventeurs une notion vague et changeante. Des réalités technologiques qui rencontrent des usages sociaux avec des enjeux économiques en arrière-plan. On regroupe généralement sous l'étiquette Web 2.0 : les blogs, les tags et les nuages de tags

(mots clés d'un site indiqués par ses visiteurs), les sites de « réseaux sociaux » comme Myface, les « folksonomys » (classification par les internautes), les Wikis (sites ou encyclopédies où chacun peut participer), les systèmes de syndication qui permet de reprendre sur un site une partie d'un autre site, les sites ou dispositifs de recommandation, les sites de partage de vidéo, de textes, de liens ou de musique, les sites de journalisme citoyen...

100. Zone d'influence : territoire sur lequel un État n'exerce pas formellement de souveraineté, mais où il attend un comportement conforme à ses intérêts des dirigeants et de la population. Au sens le plus fort : aire territoriale où il considère avoir le droit d'intervenir, secrètement ou pas, sans rencontrer d'opposition locale.

Bibliographie

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. GUISNEL 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. et 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
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