



Communication & Influence

N°4 - NOVEMBRE 2008

Quand la réflexion accompagne l'action

EDITORIAL

Kundera chez Kafka, littérature et influence

Influence rime souvent avec puissance et finance, médias et politique. De fait, l'influence hante les lieux de pouvoir, fussent-ils littéraires. La tentative de déstabilisation dont a été victime cet automne l'écrivain d'origine tchèque Milan Kundera est à cet égard emblématique de l'omniprésence et de l'omnipotence des manœuvres d'influence. En un mot comme en cent, Kundera a été accusé, sur la foi de vieux et douteux rapports de police, d'avoir collaboré avec la police communiste et trahi un camarade en 1950. Il importe peu ici de savoir s'il existe ou non un quelconque fondement à ces allégations. Ce qu'il faut analyser en revanche, c'est ce formidable impact médiatique qui n'a eu d'égal que la stupéfaction générale engendrée par la charge.

L'auteur de *L'insoutenable Légèreté de l'être* avait toujours refusé toute récupération politique et se tenait soigneusement à l'écart des médias. Il explorait les sphères de l'esprit et les transcrivait dans cette littérature pour laquelle il vivait avec passion. Mais peut-on encore agir en homme libre, seul dans sa tour d'ivoire, au sein d'un monde où l'information incontrôlée circule à toute vitesse et sous toutes les latitudes, disant en permanence chaque chose et son contraire ? Prenant la défense de Kundera, l'écrivain Yasmina Reza dénonçait dans les colonnes du *Monde* (18/10/08) "*l'inconséquence traînée de poudre médiatique, l'ambiguïté de certains titres, l'affreux conditionnel ("aurait dénoncé"...), plus sournois et accusateur qu'une affirmation, l'introduction du doute, la salissure, l'ombre portée sur une vie et une œuvre d'exception.*" Quelques jours plus tard (25/10/08), dans le même quotidien, les historiens Pierre Nora et Krzysztof Pomian résumaient d'un trait l'absurdité de la situation : "*C'est une histoire kafkaïenne.*"

Quel enseignement en tirer ? Le cas Kundera prouve qu'aucune parcelle de nos vies n'est à l'abri d'un déferlement brutal d'insinuations et de calomnies. Si la littérature peut être touchée, que dire du monde de l'économie et de la finance où les enjeux sont colossaux ! Comment dès lors dénouer l'écheveau des attaques ? Comment se prémunir de celles-ci ? D'abord en comprenant sur quel mode et en fonction de quelle logique fonctionnent les "*maîtres du faire croire*" comme les appelle François-Bernard Huyghe, qui est en page 3 l'invité du mois. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard s'il a sous-titré son dernier ouvrage "*de la propagande à l'influence*". Un raccourci qui s'applique à merveille au cas Kundera... ■

Bruno Racouchot,
Directeur de Comes.

FOCUS

Approivoiser ou bestialiser

Depuis le très classique ouvrage de Serge Tchakhotine, *Le Viol des foules par la propagande politique*, (1939, puis 1952 chez Gallimard), on sait que les mécanismes qui permettent de maîtriser et de conduire les groupes humains reposent sur toutes sortes de ressorts psychiques, combinant les références culturelles aussi bien que le resurgissement de comportements archaïques. Plus près de nous, l'essayiste allemand Peter Sloterdijk s'est interrogé, dans un ouvrage polémique (*Règles pour le parc humain*, Fayard, 2000), sur la manière dont l'humanisme contemporain peut résister à la montée de la barbarie.

Sous cet angle, l'influence constitue un élément-clé pour mener les communautés humaines (sociologiques, économiques, culturelles...) vers le meilleur ou vers le pire. "*On trouve dans le credo de l'humanisme la conviction que les hommes sont des animaux sous influence et qu'il est par conséquent indispensable de les soumettre aux influences adéquates.*" D'où "*une lutte entre les tendances qui bestialisent et celles qui approivoisent.*" Séduction ou rejet, diabolisation ou mise en exergue, l'engagement des stratégies d'influence se fonde toujours sur des mises en perspective du réel orchestrées en fonction des fins poursuivies. Il faut donc prendre garde aux messages/images qui impactent notre jugement. La sagesse exige de prendre de la hauteur de vue si l'on veut appréhender correctement la réalité du monde. Un exercice de plus en plus délicat à l'heure du tout-médiatique et des jugements préfabriqués... ■

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Lyon et Toronto, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plateforme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.



Le cerveau et le temps des finances – “La réduction du délai de transmission des informations raccourcit le temps laissé à la décision. Or, les neurosciences enseignent que le cerveau travaille lentement. Pis, ce sont les fonctions émotionnelles qui se trouvent d’abord activées [...]”

La pression de l’urgence alimentée par la rapidité de la transmission des informations risque, dès lors, de court-circuiter le temps de la réflexion qu’exige le maniement intelligent de ces modèles. Cela peut aboutir au résultat surprenant d’avoir à choisir sur une base émotionnelle une option, pourtant dérivée d’un modèle logique rigoureusement établi. [...]

Plus le nombre des informations sur le marché s’accroît, plus les chances que l’opérateur se trouve confronté à ce que les spécialistes qualifient de situations ‘ambiguës’ augmentent. Dans de telles situations, les informations fournies par les marchés donnent lieu à des signaux contradictoires. On sait, depuis un moment, que cette ambiguïté n’est pas réductible au risque.

On a appris récemment que le traitement de l’ambiguïté ne mobilisait pas es mêmes régions du cerveau. Mais, là encore, parce que son traitement est plus difficile, il exige davantage de temps. Sous la contrainte du temps, la tentation est grande alors de se rabattre sur des outils mathématiques plus simples, dont l’essentiel porte sur le risque et ses mesures. Sont-ils pour autant adaptés, Il est permis d’en douter. [...]

Il serait tout à fait illusoire de s’attaquer à la source de ces contradictions qui émanent du progrès des techniques. Il est urgent, en revanche, d’étudier soigneusement les mécanismes qui les engendrent, en mobilisant de manière raisonnée les différents savoirs capables de les éclairer, depuis les mathématiques jusqu’à la neuroéconomie, sans oublier, bien sûr, les sciences de l’information.”

Christian Schmidt, professeur à l’université Paris-Dauphine, La Tribune, 21/11/08.

Le sondage, une construction de l’opinion

En France, six millions de personnes sont sondées chaque année. Notre pays, comme le note Nicolas Hubé, maître de conférences à la Sorbonne, est ainsi “le premier producteur et consommateur au monde” de sondages. Chiffres et données récoltés sont autant d’oracles permettant de vendre des biens, de pressentir des succès commerciaux ou de pronostiquer des résultats électoraux.

Un mauvais camembert ou un bon programme

Or, “les gens qui savent utiliser les sondages en France se comptent sur les doigts des deux mains”, confiait en 2006 Pierre Giacometti, directeur général de l’Ipsos, à Nicolas Jallot. Et l’auteur de s’interroger : “Comment peut-on savoir ou non ‘utiliser’ des chiffres qui semblent parler d’eux-mêmes ?” Ce n’est pas un hasard : les sondages sont “nés” en 1965 avec l’élection du Président de la République au suffrage universel et avec l’arrivée massive de la télévision, donc de la publicité. D’où la nécessité croissante d’agréger des données individuelles, de catégoriser, de “former du collectif”. Résultats des sondages, cours de Bourse, performances sportives : médiatiquement parlant, les chiffres, si tant est qu’ils soient exacts à l’instant T, sont dévalorisés dès l’annonce des suivants. Les sondages se prévalent néanmoins d’un avantage sur les autres outils de recherche : les chiffres sont faciles à assimiler et à transformer en visuels colorés – ainsi des fameux ‘camemberts’. La dictature du chiffre l’emporte alors sur la lecture réfléchie d’un programme ou d’une annonce.

Une fausse science ?

Les sondages ont-ils pour autant une supériorité scientifique ? En 1972, l’académicien Maurice Druon écrivait à la une du *Monde* que “les sondages préélectoraux sont un nouveau type de fausse information, et dans un domaine où les effets peuvent être particulièrement nocifs. Un type de fausse science aussi, puisque ces pronostics, auxquels leur apparente rigueur mathématique fait accorder crédit, négligent d’inscrire parmi leurs facteurs leur incidence sur l’opinion publique. Ils modifient par leur publication le fait même qu’ils prétendent relater et qui instantanément devient erroné”. La même année, Pierre Bourdieu affirmait que “l’opinion publique n’existe pas”. Nicolas Jallot analyse son article en ces termes : “Contrairement à ce que prétendent les sondeurs, les sondages ne sont pas la photographie de l’opinion, mais une construction de l’opinion.”

Dès 1992, John Zaller, cité par Nicolas Hubé, expliquait que, sur des sujets complexes, les individus, souvent incapables de formuler leurs propres contradictions dans le temps imparti, répondent alors par des raccourcis cognitifs. Plus étonnant : “L’image que l’on donne à l’enquêteur est celle dont on pense qu’elle est celle attendue par celui-ci. [...] On connaît trop bien les exemples de surévaluations des pratiques sexuelles des Français ou des achats de brosses à dents.” Et de conclure : “Le sondage enregistre moins une pratique qu’une déclaration sur une pratique”, qu’il convient donc de manier comme telle. ■

Faut-il croire les sondages ?, par Emmanuel Rivière et Nicolas Hubé, Éditions Prométhée, 2008, 65 p., 10 €.-

Manipulation de l’opinion – Ce sont les sondages qui le disent..., par Nicolas Jallot, Stock, 2007, 162 p., 14,50 €.

Le sondage, “arme” favorite des médias

“Les sondages sont la quintessence d’un mécanisme grégaire, une sorte de miroir du courant dominant qui menace d’annuler toute réflexion personnelle”, remarque Sébastien Bohler. Les sondages politiques, longtemps réalisés “sous le manteau”, ne sont officialisés qu’en 1977. Une date qui marque un tournant dans leur utilisation. D’indicateurs discrets des tendances de l’opinion, ils deviennent coproducteurs d’opinion. Pourquoi ? Parce que “l’effet des sondages réside dans leur publication. Ce sont eux qui, régulièrement diffusés par les médias, créent un mouvement majoritaire ambiant”. Ce “phénomène d’imitation collective nommé influence sociale” est néanmoins soumis à divers effets : ainsi, “les avis formulés dans le sens d’un courant majoritaire sont fragiles et instables. Ils sont peu susceptibles d’être traduits en actes”. En revanche, une opinion à contre-courant de la tendance majoritaire résiste plus à la saturation médiatique. Une surenchère de sondages compenserait, par un effet de sidération, la volatilité des opinions.

De plus, un “effet de simple exposition” médiatique peut faire monter la cote d’un produit, d’un événement ou d’une personnalité en dehors de toute qualité intrinsèque de l’objet mis en valeur. Les réponses apportées aux sondages relèveraient donc plus de réactions émotionnelles inconscientes que d’analyses raisonnées. ■

150 petites expériences de psychologie des médias pour mieux comprendre comment on vous manipule, par Sébastien Bohler, Dunod, 2008, 236 p., 18,50 €.

L'influence, vecteur de puissance

Comment des groupes humains s'y prennent-ils pour faire accepter leurs messages ou leurs positionnements à des cibles données, des décideurs, voire à l'ensemble de la population ? Pour François-Bernard Huyghe, spécialiste des stratégies de l'information, la puissance de l'influence réside en sa capacité à contrôler ce que nous percevons et ce que nous croyons naïvement penser librement. Exercer une influence sur ses contemporains constitue un exercice subtil, qui répond à une logique propre et requiert des techniques spécifiques.

L'influence est une stratégie indirecte n'utilisant ni la force, ni l'autorité, ni la récompense mais agissant par la persuasion. Elle se construit sur une image ou sur un discours, et non en envoyant des missiles ou des dollars. Elle est un art de la parole, de la conviction, de la "vision". Son but est d'amener un changement d'opinion ou de comportement de la part de la cible désignée, au profit du groupe influent.

L'influence constitue, avec la veille et la protection du patrimoine informationnel, l'une des trois disciplines majeures de l'intelligence économique. La veille consiste à savoir avant les autres. Ensuite, il faut protéger ses propres secrets et sa propre stratégie de la concurrence. Enfin, il y a l'influence. Facteur essentiel, car la valeur d'une entreprise dépend de plus en plus de l'opinion que l'on a d'elle. La crise financière actuelle, qui est celle d'une économie virtuelle, prouve que l'on vend surtout de l'espérance et de la croyance. L'économie dépend donc de plus en plus des valeurs immatérielles que sont la valeur d'une marque, sa réputation, ses secrets présumés, son rayonnement...

Soft power

L'entrepreneur doit donc veiller en permanence à améliorer son image. Et son adversaire à démolir cette image. Dans cette configuration, priment les actions à mener en direction des décideurs, des relais d'opinion, bref de toutes les parties prenantes. Il faut persuader. C'est-à-dire amener sa cible à tenir une proposition pour vraie. Les Anglo-Saxons appellent cela un travail d'*advocacy*. Il faut se faire l'avocat d'une cause, essayer de plaider, comme au tribunal, avec des arguments et de la séduction, en faisant appel à des valeurs.

Aux États-Unis, la notion de *soft power* repose sur le rayonnement d'un mode de vie et le partage d'un corpus de valeurs, américaines bien évidemment. Aussi, être influent ne se limite pas à être convaincant et sympathique. Il faut travailler plus en amont pour faire adopter certaines normes techniques, promouvoir sa langue ou certaines méthodes, organiser le débat et occuper la scène médiatique. Tout cela va rejaillir sur la réputation de l'entreprise, et contribuer à attirer vers elle les meilleurs diplômés. En ce sens, une stratégie d'influence est souvent une stratégie de l'intention.

Réseaux et lutte en essaim

L'influence ne se joue pas en solitaire. Elle est l'art de se trouver des alliés, qui vont partager une conviction ou un intérêt commun pendant un laps de temps donné, et se trouver associés à une même action, pour influencer simultanément sur l'opinion de la cible désignée. Entre alors en jeu le concept de réseau. Ce peut être le simple réseau amical que nous avons tous. Cela peut aussi être une stratégie de l'alliance. Si les gens se retrouvent sur un contenu, il faut alors jouer la synergie, trouver quels amis fédérer, au même moment, sur le même objectif pratique, en oubliant les différences.

Cette manière de procéder est à rapprocher de certains concepts militaires, tel le *swarming* américain. Au lieu de faire avancer de lourdes troupes dans la plaine pour en affronter d'autres, la "lutte en essaim" fait intervenir des groupes hyper mobiles et décentralisés qui communiquent très bien entre eux et se réunissent pour frapper sur l'objectif au moment x, avant de se disperser. Ce n'est pas un hasard si cette théorie, considérée comme de droite, en tout cas américaine, est utilisée à la fois par l'US Army, par des lobbyistes pour défendre la cause de l'industrie privée et par des groupes protestataires fondamentalement opposés au 'système' que représentent les deux premiers. Plus que jamais, l'influence s'impose donc comme une clé majeure dans l'exercice de la puissance. ■

François-Bernard Huyghe

Après avoir enseigné au Celsa (Paris-Sorbonne), François-Bernard Huyghe intervient aujourd'hui dans plusieurs instituts universitaires, en particulier sur le campus virtuel de l'Université de Grenoble. Expert à l'Institut de recherches internationales et stratégiques, docteur d'État en sciences politiques, il est l'auteur de nombreux ouvrages consacrés aux rapports entre information et conflits. Il vient enfin de publier Maîtres du faire croire, de la propagande à l'influence (Vuibert). Voir son blog www.huyghe.fr.

EXTRAITS

● **Agenda** – "La 'fonction d'agenda' ou *agenda setting* est une notion héritée de la sociologie des médias. Elle désigne le pouvoir propre aux mass medias 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."

● **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 de 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."

● **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..."

● **Intelligence stratégique** – "Méthodes destinées à éclairer la réalité (mieux connaître les dangers et opportunités de la configuration) 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 électronique...). 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..."

Maîtres du faire croire, par François-Bernard Huyghe, Vuibert, 176 p., 16 €

JALONS

1891 ■ Naissance à Vienne dans une famille doublement apparentée à Sigmund Freud.

1892 ■ La famille Bernays émigre à New York.

1913 ■ Journaliste, il écrit dans des revues de médecine et se lance parallèlement dans la promotion de divers clients issus du milieu du spectacle, dont les Ballets russes.

1919 ■ Il ouvre, à New York, une agence de "conseil en relations publiques" et mène de nombreuses opérations d'influence au profit d'industriels, comme Procter & Gamble, ou de structures associatives telle la puissante National Association for the Advancement of Colored People (NAACP).

1928 ■ Il publie *Propaganda*. L'ouvrage commence par ces mots : "La manipulation consciente, intelligente, des opinions et des habitudes organisées des masses joue un rôle important dans une société démocratique. Ceux qui manipulent ce mécanisme social imperceptible forment un gouvernement invisible qui dirige véritablement le pays. Nous sommes pour une large part gouvernés par des hommes dont nous ignorons tout, qui modèlent nos esprits, forment nos goûts, soufflent nos idées."

1929 ■ Les affaires d'Edward Bernays décollent, grâce notamment à des opérations au profit de General Electric ou de l'American Tobacco Company.

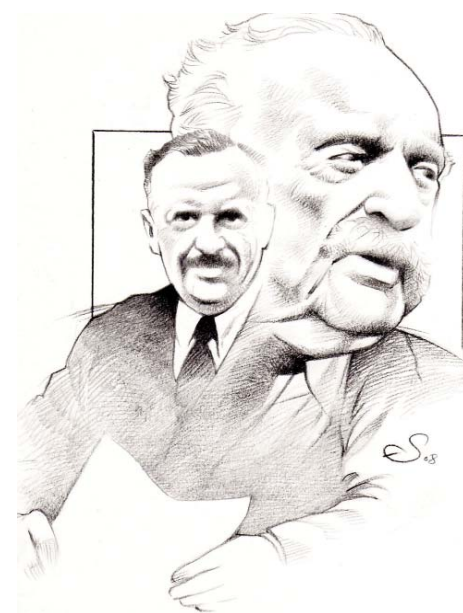
1995 ■ Décès à Cambridge (Massachusetts).

Edward Bernays, premier "spin doctor"

Son nom est inconnu du grand public. Edward Bernays a cependant exercé sur nos sociétés une influence considérable. Pour Normand Baillargeon, professeur à l'Université du Québec, il est même "difficile de bien saisir les transformations sociales, politiques et économiques du siècle dernier si l'on ignore tout de ce qu'il a accompli⁽¹⁾". Ce paradoxe n'est qu'apparent ! Edward Bernays est en effet "le père de ce que les Américains, nomment le spin", c'est-à-dire l'orientation, voire la manipulation, de l'opinion. Ce métier ne s'exerce pas sous les projecteurs.

Né à Vienne en novembre 1891, Edward Bernays est le double neveu de Sigmund Freud, par sa mère et par son père. Fils d'un négociant en grains ayant fait fortune à New York, il refuse cependant de reprendre les affaires familiales. Il se lance dans le journalisme, avant de révolutionner les relations publiques. Un événement en apparence anodin déclenche sa vocation. En 1913, Bernays publie un article élogieux sur une pièce de théâtre attaquée par les milieux conservateurs parce qu'elle raconte l'histoire d'un homme atteint de syphilis. Abandonnant le rôle de journaliste pour endosser celui de lobbyiste, il décide de défendre l'œuvre. "Pour y parvenir, il va inventer une stratégie qui permet de faire d'un objet de controverse un noble cheval de bataille que le public va, de lui-même, s'empres- ser d'enfourcher." En l'espèce, plutôt que d'insister sur les qualités artistiques de la pièce, il fait le lien entre celle-ci et un problème de santé publique. Le résultat dépasse ses espérances : "La pièce, désormais perçue comme une méritoire œuvre d'éducation sur un sujet de la plus haute importance [...] connaîtra un immense succès populaire et les critiques en seront on ne peut plus élogieuses."

Efficace, cette stratégie sera ensuite utilisée au profit de bien d'autres causes plus ou moins honorables, au service des pouvoirs publics et de firmes privées. Elle prend son essor avec la création de la Commission on Public Information (CPI), créée en



1917 par le président Woodrow Wilson pour convaincre la population américaine d'entrer en guerre contre l'Allemagne. Bernays en est évidemment membre. "C'est bien sûr l'étonnant succès qu'elle a rencontré pendant la guerre qui a ouvert les yeux d'une minorité d'individus intelligents sur les possibilités de mobiliser l'opinion, pour quelque cause que ce soit", reconnaît-il. Dès lors, les cabinets de lobbying connaissent un succès croissant aux États-Unis. Toutefois, Bernays se distingue de ses concurrents par un aspect capital : "Le souci qu'il a d'appuyer sa pratique à la fois sur les sciences sociales (psychologie, sociologie, psychologie sociale et psychanalyse notamment) et sur diverses techniques issues de ces sciences (interrogation d'experts ou de groupes de consultation thématique, etc.)."

Edward Bernays a compris avant d'autres que l'influence ne résulte pas de la seule audience, mais des idées : si les vecteurs sont importants, les contenus le sont tout autant ! Cela fait bien de lui l'un des pères de la communication d'influence. Pour le pire, comme pour le meilleur. ■

(1) *Propaganda*, par Edward Bernays, Éditions Zones, 2007, 141 p., 12 € - préface de Normand Baillargeon, "Edward Bernays et l'invention du gouvernement invisible".

EXTRAIT

Entreprise et opinion publique. "Les liens entre le monde de l'entreprise et l'opinion publique ont commencé à se resserrer il y a un peu plus de dix ans [1918]. À l'heure actuelle, l'entreprise traite le grand public en associé. Cette situation tient à des causes multiples, économiques pour certaines et, pour d'autres, dues à l'intérêt généralisé que suscite l'entreprise, au fait qu'elle est mieux comprise que par le passé. Les entreprises ont en effet réalisé que leur relation avec le grand public, loin de se limiter à la fabrication et à la vente de produits donnés, leur imposait de se vendre elles-mêmes, avec tout ce qu'elles représentent dans l'esprit des gens." Edward Bernays, in *Propaganda*, op. cit. p. 71.



Quand la réflexion accompagne l'action

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Lyon ■ Toronto

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Éric Stalner

CONTACTS :

France (Paris) : +33 (0)1 47 09 36 99

North America (Toronto) : +00 (1) 416 845 21 09

Courriel : contact@comes-communication.com

www.comes-communication.com