

La communication d'influence sur Internet

Christian Harbulot*** and Nicolas de Rycke†

¹ EGE

1 rue Bougainville
75007 Paris

www.ege.eslsca.fr

² Spin Partners

55, rue du Faubourg Montmartre
75009 Paris

www.spinpartners.fr

La société de l'information a bouleversé en moins de dix ans le contexte environnemental des entreprises. Outil de communication en temps réel d'amplitude quasi planétaire, Internet a généré une nouvelle forme d'interaction entre les médias, les acteurs économiques et la société civile. Si cette métamorphose de la communication se fait déjà sentir par la croissance exponentielle des flux informationnels, elle reste encore faiblement explorée par les entreprises. Depuis le milieu des années 90, les crises informationnelles sont récurrentes et affectent réellement l'organisation ainsi que la politique générale des entreprises. Des polémiques diverses sont régulièrement lancées sur la qualité des produits, la sécurité sanitaire, le comportement des dirigeants, la santé financière d'une société, l'opacité des comptes, les pratiques de concurrence déloyale, le non respect des règles d'environnement. Ces manœuvres sont autant de facteurs déstabilisants susceptibles de dégrader l'image d'une entreprise, de fragiliser sa réputation.

1 Les principes de la communication d'influence

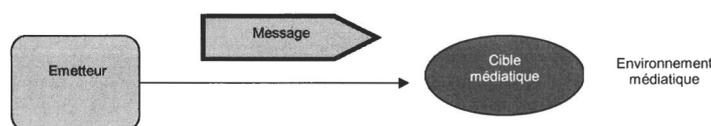
D'une manière générale, on considère que la réussite d'une campagne de communication implique la prise en compte de quatre éléments principaux :

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

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

*** Christian Harbulot est directeur de l'École de Guerre Economique (groupe ESLSCA) et directeur associé du cabinet Spin Partners.

† Nicolas de Rycke est professeur à l'EGE et spécialiste des questions Internet au cabinet Spin Partners



problématique de l'entreprise : « *il va être difficile de vendre des glaces en Laponie* », la plupart des agences se contentent de surfer sur les tendances du moment.

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

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

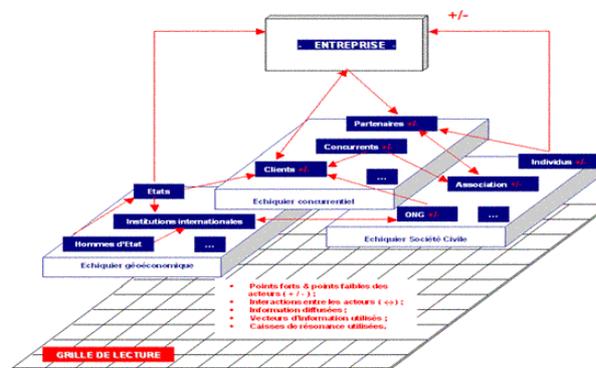
- L'échiquier concurrentiel : Concurrents, fournisseurs et groupements professionnels.
- L'échiquier institutionnel : Etats, Pouvoirs publics, Institutions, Collectivités.
- L'échiquier de la société civile : consommateurs, syndicats, groupements d'intérêt, associations.

On remarquera qu'en deux décennies, sous l'effet d'un durcissement de la compétition économique, les fondements du contrat social entre l'entreprise et la société civile ont connu une véritable mutation. L'idée selon laquelle les entreprises doivent assumer une responsabilité sociale et environnementale est aujourd'hui ancrée au sein d'une opinion publique soucieuse de son cadre de vie. Il existe donc une grande perméabilité entre les différents échiquiers. En effet, des décisions prises sur le plan politique peuvent avoir une influence sur le fonctionnement des entreprises mais aussi sur l'organisation de société civile. C'est le cas notamment pour de nombreux secteurs d'activité comme l'énergie et l'agroalimentaire où le gouvernement et le Parlement jouent un rôle réglementaire.

En conséquence, la compréhension de ces échiquiers doit permettre d'analyser la réaction des différents acteurs et d'élaborer une stratégie de communication dite influente. On remarquera à ce propos que l'importance de la médiatisation d'une information par l'intervention d'acteurs liés à l'un de ces trois échiquiers dépend très directement du choix de ce dernier. Lors de la mise en œuvre d'une

action de communication d'influence, une grille de lecture pourra être appliquée afin de faciliter la compréhension d'un événement. Il s'agit de détecter toute contrainte ou opportunité informationnelle. Cette grille de lecture va intégrer différents indicateurs ou critères qu'ils soient rationnels ou irrationnels. Ainsi l'information engendrée par un événement pourra être suivie et analysée jusqu'à son impact sur l'entreprise.

Chaque échiquier devra ensuite être analysé de manière à mettre en évidence les relations existantes entre les différents acteurs, leurs points faibles et forts, les informations qu'ils diffusent, les vecteurs d'information utilisés. Une cartographie d'acteurs sera ensuite élaborée et permettra au décideur de faire des choix plus adéquats en intégrant l'ensemble des risques et opportunités informationnels définis. Dans ce contexte, l'enjeu pour l'entreprise est de satisfaire



ses objectifs économiques (croissance organique, parts de marché, dividendes...) tout en répondant aux exigences de la société civile (prix, innovation, sécurité, environnement, emplois...) et dans le respect des règles normatives (institutions nationales et européennes, agences de normalisation, propriété intellectuelle...). Pour relever ce défi, l'entreprise doit disposer de capacités d'analyse et d'intervention décloisonnées, adaptées aux contraintes d'une économie en réseau. C'est à ce défi que répond la communication d'influence.

En pratique, la communication d'influence met en œuvre, sur l'ensemble de la sphère informationnelle³ des outils et des savoir-faire en matière de collecte, de traitement et de diffusion de l'information pour surveiller, comprendre et influencer l'environnement de l'entreprise.

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

- En amont : elle met en œuvre des outils de veille et des analyses pour anticiper, décrypter et comprendre le jeu des acteurs.

³ La sphère informationnelle est constituée de l'ensemble des supports de communication : médias, virtuels, et hors médias.

- En aval : elle orchestre les actions de communication pour séduire, convaincre ou dissuader les acteurs décisionnaires ou influents.

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

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

Enfin, elle favorise la valorisation du capital image et la défense de l'entreprise. En effet, force est de constater que l'effondrement de cours de bourse comme les appels au boycott d'un produit sont autant de symptômes d'une image de marque mal maîtrisée. Jusqu'à présent limité aux actions de mécénats ou de sponsoring, l'engagement social et environnemental devient un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises qui doit désormais s'affirmer à tous les niveaux de son activité.

La communication publicitaire place les annonceurs dans une position de partialité vis-à-vis de leurs propres produits et de justification vis-à-vis des consommateurs. C'est ce qui explique pourquoi l'entreprise éprouve des difficultés pour se faire entendre et faire valoir auprès des stakeholders⁴. De fait, la communication d'influence permet de palier ce déficit informationnel en intégrant la logique des différentes parties prenantes et de mettre en œuvre les actions de communication adaptées pour initier et entretenir le dialogue avec chacune d'elles. Elle intègre de fait, la prévention et la gestion des crises.

2 Internet : levier majeur de la communication d'influence

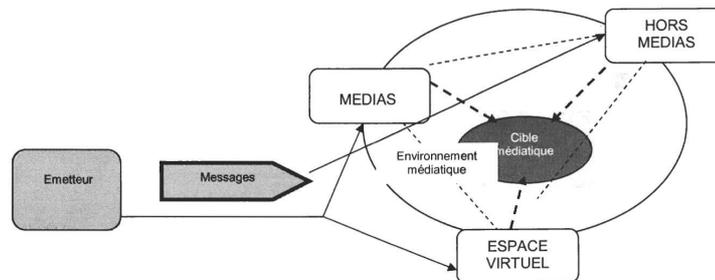
Pour réaliser ses actions de médiatisation, la communication d'influence considère et emploie indépendamment ou conjointement trois espaces de diffusion (infra schéma ??) :

⁴ Les *stakeholders* désignent l'ensemble des acteurs qui participent à l'activité de l'entreprise ou qui ont un lien avec elle, aussi ténu soit-il : actionnaires, administrateurs, dirigeants, salariés, clients, distributeurs, fournisseurs, créanciers, investisseurs, collectivités, institutions publiques, groupes de pression...

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

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

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



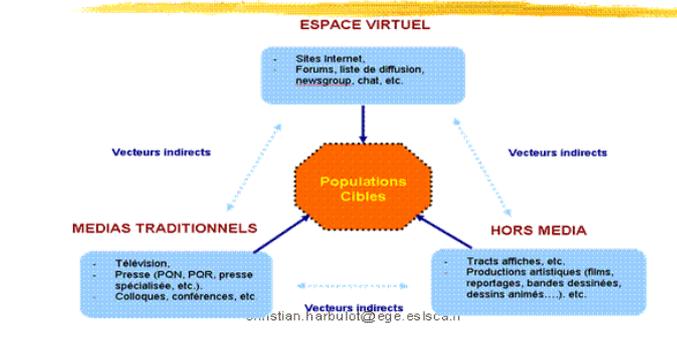
différentes stratégies de communication d'influence basées sur la réalisation de sites vitrines qui visent à favoriser le comportement des internautes afin de les faire adhérer à une idée/norme :

- Stratégie du site miroir : stratégie dont le but est d'amplifier, augmenter le trafic d'un site vitrine pour favoriser l'accès de l'internaute à une information prédéterminée. Il s'agit de mettre en œuvre des procédés techniques visant à multiplier les portes d'entrées à une information partisane en créant des « capteurs d'internautes ». Concrètement, cette stratégie aboutit à la réalisation de sites rudimentaires qui serviront de relais et permettront de faire converger les internautes vers un même site vitrine.
- Stratégie du site pot de miel : stratégie visant à sensibiliser les internautes à une problématique spécifique en se faisant connaître comme une base de données informationnelle sur un thème beaucoup plus large. Il s'agit de créer un site communautaire qui présente les deux critères suivants : l'impartialité et la légitimité (morale et technique) sur le sujet choisi. Avertis-

sement : la réalisation d'un site pot de miel est un travail de longue haleine. En effet un site générique n'est crédible que s'il réussit à s'imposer comme un carrefour d'information, il est donc par nature exhaustif.

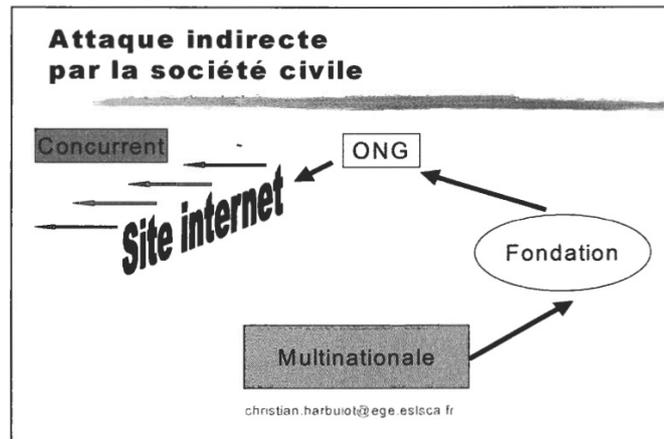
- Stratégie du site cheval de Troie : stratégie qui cherche à attirer l'attention des internautes déjà sensibilisés à une thématique définie de manière assez large et les amener à prendre connaissance et/ou à se positionner sur une problématique connexe. Il s'agit de rechercher les affinités possibles entre certains thèmes et amener l'internaute à s'intéresser/découvrir un sujet particulier par l'intermédiaire d'un thème connexe.
- Stratégie du site rumeurs : stratégie de déstabilisation par une démarche revendicative. Ce type d'action est généralement dirigé contre une entreprise, un intérêt public ou privé. Il s'agit de distiller des informations *négligées* par l'intermédiaire d'un ou plusieurs sites, en restant dans l'ombre. Niveau de risque : très important si la personne ou l'entreprise visée remonte jusqu'au commanditaire de l'action.
- Stratégie du site d'opposants : stratégie protestataire initiée contre une entreprise concurrente à partir de critiques formulées par des consommateurs et en les présentant sur un site vitrine (site principal de communication). Il s'agit de créer un site « consommériste » qui capitalise les défauts d'un produit, les erreurs d'une entreprise. Afin d'être plus efficace, ce type de site, dispose la plupart du temps de forums de discussion qui lui permet d'enrichir son fond de critiques.

Les vecteurs de diffusion



Pour être exhaustif, on notera que la communication d'influence sur l'espace virtuel peut prendre d'autres formes à savoir : le buzz sur les forum de discussion, le marketing viral ou encore le lobbying viral. La frontière entre une utilisation positive de la communication d'influence et son détournement à des fins bien moins avouables est ténue. En effet à la différence des médias classiques nous trouvons sur Internet plusieurs facteurs favorisant l'émergence de risques liés à l'utilisation

offensive de l'information. N'importe qui peut publier de l'information sur Internet et personne ne contrôle ce qui est publié. Potentiellement, monsieur « tout le monde » a la même visibilité que n'importe quelle grande entreprise. Il est très difficile d'évaluer la validité et la fiabilité des informations trouvées sur Internet. Les attaques menées dans le cadre d'une opération de concurrence déloyale sont d'autant plus difficiles à détecter et à contrer par la voie judiciaire. Certains acti-



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

3 Conclusion

Le manque de recul des directions d'entreprises sur ces problématiques s'explique par le fait que les entreprises préfèrent s'enfermer dans le monde du secret ou confier leur communication externe à des grandes agences de communication qui ont bien du mal à s'extraire de leur univers pour étudier les stratégies subversives émanant de la société civile. Internet est encore un outil mal connu

et sous estimé par les responsables de la communication dans les directions générales. Cette lacune culturelle est en train d'être comblée par le changement de génération et l'émergence d'initiatives innovantes⁵.

⁵ Fondé sur la démonstration par les faits plutôt que sur la manipulation des esprits, l'art de la polémique constitue la base de l'enseignement de l'École de guerre économique, département du groupe ESLSCA et de la pratique de cabinets du type Spin Partners dont les consultants sont d'anciens élèves et des intervenants de l'EGE.