

LA SOCIETE CIVILE INSTRUMENTALISEE A DES FINS CONCURRENTIELLES : Quand l'éthique devient un outil d'influence

Par Ludovic FRANCOIS¹

Introduction

La chute du mur de Berlin a sonné le glas de l'idéologie communiste. Le capitalisme s'est imposé comme le modèle dominant. Pour reprendre l'expression de Noam Chomsky², nous sommes entrés dans le système TINA³. L'environnement international a profondément muté et les entreprises se sont affirmées comme des nouveaux acteurs majeurs de la mondialisation. Elles se sont, en effet, en partie affranchies des carcans nationaux, en éclatant leurs activités dans le monde entier. De structures bien établies dans un pays précis, avec des activités bien circonscrites, elles se sont mises à devenir des organisations protéiformes, à la nationalité bien difficile à établir⁴ selon les critères traditionnels. Le phénomène a été considérablement amplifié par les révolutions technologiques qui ont eu pour conséquence l'abolition partielle des frontières physiques. Ainsi, un groupe projet peut avoir ses membres répartis sur plusieurs continents. Les distances géographiques

¹ Ludovic François est professeur affilié à HEC Paris. Docteur habilité à des diriger des recherches en sciences de gestion, il travaille plus spécifiquement sur les conflits par l'information, notamment entre la société civile et les entreprises. Il a publié plusieurs ouvrages dont *Business sous influence*, aux Editions d'Organisation et il est l'auteur de nombreux articles sur ces thématiques.

² Chomsky, *Sur le contrôle de nos vies*, Editions Allia, Mars 2001, réédition 2003

³ There is no alternative.

⁴ Bigay(dir.), *La nouvelle nationalité de l'entreprise*, Commissariat Général du Plan, La Documentation Française, 2000

ne deviennent plus des obstacles, face à l'instantanéité des moyens de communication. Cette nouvelle transnationalité des activités économiques s'est accompagnée d'une formidable montée en puissance de ces grandes entreprises. Certaines d'entre elles ont des surfaces financières comparables à des Etats. Ainsi, en 1999, sur les cent premières puissances financières dans le monde, il y avait 51 entreprises⁵. Or, nous sommes entrés dans une société de l'information et évidemment ces nouvelles puissances sont très présentes dans l'espace médiatique. Mieux, bien souvent leur modèle économique repose sur leur capacité à créer une mythologie par le biais des marques. Or, Dominique Wolton⁶ nous a appris qu'informer n'est pas communiquer, bref que le récepteur ne va pas appréhender la même réalité que l'émetteur du message. Et bien entendu, la société civile reçoit d'une manière bien particulière ce qu'émet la société économique. Ce face à face se traduit par une incompréhension se transformant bien souvent en conflit. Et les crises éthiques, qui en découlent, peuvent être profondément déstabilisatrices pour les entreprises ciblées par des campagnes de dénonciation. Dans un contexte de concurrence exacerbée, il n'en fallait pas plus, pour que les ONG fassent l'objet d'intérêt de la part d'habiles manipulateurs souhaitant instrumentaliser cette pugnacité. Notre propos est de nous interroger sur la réalité de ces actions ? Ce qui est secret fait fantasmer et la théorie du complot fait recette, alors la manipulation des ONG par des intérêts particuliers relève-t-elle d'une vue de l'esprit ou au contraire est-elle une pratique plus courante que l'on ne pense ?

Il nous apparaît, en effet, que les ONG, par leur campagne de déstabilisation, interagissent dans le processus concurrentiel, alors qu'en parallèle les entreprises ont développé une culture de l'influence (1). Il en résulte que dans

⁵ Anderson, Cavanagh,, "Top 200 : the rise of global corporate power", Institute for Corporate Studies, Washington 2000, disponible sur le site suivant :

<http://www.corpwatch.org/upload/document/top200.pdf>

⁶ Wolton, *l'autre mondialisation*, Flammarion, 2003

certains conflits cognitifs apparaissent de curieux acteurs qui peuvent laisser suspecter des manœuvres de la part de concurrents ou même d'Etats agissant au nom de leur compétitivité nationale (2).

De la contestation du capitalisme à la déstabilisation concurrentielle

Les organisations, contestant la primauté de l'économique sur le politique et la morale, ont su développer un véritable savoir-faire en matière de déstabilisation d'entreprises. Les procédés, basés sur la prise à partie de l'opinion publique, sont très efficaces. Parallèlement, à la même période, le secteur privé s'est mis, lui aussi, à réfléchir sur le concept de guerre de l'information, mais cette fois à finalité concurrentielle.

La nouvelle contestation de l'entreprise

Une critique sociale est apparue rapidement après la chute du mur de Berlin. Elle était au départ complètement éparse, portée par des groupes très spécialisés s'attaquant à des questions précises (problèmes Nord / Sud, vivisection, etc.). Mais, globalement, ces différentes obédiences avaient en commun la critique du système capitaliste ressenti comme injuste, voire oppressif. Dans un second temps, différents auteurs ont donné de l'homogénéité à ces discours, en bâtissant un substrat théorique du mouvement anti-mondialiste (qui est devenu ensuite alter-mondialiste). Le ciment commun est indéniablement une critique profonde de l'égoïsme de l'entreprise qui est ressentie comme immorale et cynique. Noreena Hertz a notamment décrit cette situation dans un ouvrage intitulé « l'OPA silencieuse⁷ ». Elle y souligne que le « triomphe de l'économie de marché nous lègue une idéologie mondiale unique⁸ ». Et selon elle « une société guidée par la

⁷ Hertz, *l'OPA silencieuse*, Alias etc., 2001.

⁸ Hertz, op cit. p 45.

main invisible du marché est aussi imparfaite qu'injuste⁹ ». Dans ce monde, elle affirme que « l'entreprise est toujours reine, l'Etat son sujet et les citoyens ses consommateurs¹⁰. ». Ce processus se traduirait par une dictature des logiques de profit aboutissant à un accroissement des disparités, la dégradation de l'environnement, le mépris des droits humains, la manipulation du vivant et l'asservissement de la population dont le seul droit est de devenir un consommateur. « L'intérêt public aurait été supplanté par l'intérêt des entreprises¹¹ » lui-même mu uniquement par des critères économiques faisant fi de toute considération éthique.

Bref, pour la mouvance contestataire, « l'objectif est de bâtir un mouvement de citoyens international et indépendant, capable de défier frontalement, non seulement la loi des entreprises transnationales, mais aussi les institutions internationales chargées de les faire respecter.¹² » On passerait « d'une société civile à une société civique de plein exercice¹³ », une nouvelle force politique.

Et dans l'exercice consistant à s'opposer aux grandes entreprises, les ONG excellent. De nombreuses campagnes sont menées. Les conflits se multiplient :

- Shell, très violemment attaqué par Greenpeace alors que la société voulait immerger une plate-forme pétrolière en Mer du Nord, a du renoncer à son projet,
- Nike est accusé depuis plus de 10 ans d'exploiter des enfants en Asie du sud-est,
- Nestlé a été la cible d'une campagne de grande ampleur contestant sa politique marketing qui incitait les mères à abandonner l'allaitement au profit du lait en poudre, ce qui aurait entraîné, selon les opposants, la mort de milliers de nourrissons, car de nombreuses mamans ne possédant pas d'eau potable l'auraient mélangé avec de l'eau souillée,

⁹ Hertz, op. cit. , p 11.

¹⁰ Hertz, op. cit.. p 13.

¹¹ Hertz, op. cit. p 239

¹² Barlow, Clarke, *La bataille de Seattle Société civile contre mondialisation marchande*, Fayard, 2002., p 15.

¹³ Sue, *La société civile face au pouvoir*, Presses de Sciences Po, 2003, p 85.

- Total est critiqué du fait de sa présence au Myanmar, ex Birmanie, pays dictatorial qui bafoue allégrement les droits de l'homme ;
- Exxon est actuellement la cible de différentes campagnes critiquant son obstruction aux efforts destinés à limiter l'effet de serre,
- Mc Donald's est la cible régulière de contestataires en tous genres (défenseurs des animaux, agriculteurs en colère, mouvements politiques, mouvements autonomistes, etc.)
- Etc.

Pour Naomi Klein, dans son ouvrage *No Logo*, le talon d'Achille des entreprises se trouverait dans la gestion de leur image. Selon elle, les entreprises, pour être compétitives, « doivent d'abord produire des marques, plutôt que des produits¹⁴ ». Plus que des entités industrielles productrices de biens, elles seraient devenues « des courtiers en signification¹⁵ ». Bref, le fonds de commerce se fonderait essentiellement sur la construction de perceptions positives. Cela veut dire, a contrario, que nuire à l'image reviendrait à s'en prendre au cœur du système. Le principe pour déstabiliser une entreprise consisterait donc à introduire des informations négatives dans l'harmonie cognitive la liant à ses stakeholders¹⁶.

Le combat informationnel entre les ONG et les entreprises est généralement déséquilibré. La première bataille est celle de la légitimité et il est facile, pour les militants, d'opposer la défense du bien commun à la logique des firmes consistant à créer de la valeur au profit de quelques-uns. De surcroît, toutes les tentatives de réaction des entreprises peuvent

¹⁴ Klein, *No Logo La tyrannie des marques*, Lèmeac/Actes Sud, 2001, p 27.

¹⁵ Klein, op. cit., p 47

¹⁶ *Les stakeholders*, en français les parties prenantes, sont selon Freeman dans son ouvrage *Strategic Management : a stakeholders approach*, Pitman, 1984, tous les groupes et individus concernés par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Selon lui, celle-ci a donc une responsabilité sociale et elle doit intégrer dans sa stratégie de développement les desiderata et buts des parties prenantes.

être neutralisées, en discréditant les arguments sur la base du cynisme d'organisations prêtes à tout pour gagner de l'argent.

Les conflits cognitifs peuvent générer des dommages bien concrets pour les sociétés dans la ligne de mire des ONG. Au-delà même des conséquences marketing bien identifiées par Naomi Klein, l'entreprise cible d'une campagne d'information/déstabilisation peut subir des dégâts également sur le plan financier et voir ses ressources humaines malmenées.

Les ventes peuvent être affectées. Les opérations de boycott ne réussissent pas souvent, mais néanmoins elles représentent un vrai risque. Marc Drillech, dans l'ouvrage qu'il a consacré au sujet¹⁷, constate que l'impact sur les ventes est le plus souvent faible. Le vrai risque se situe dans l'altération de l'image. Un chercheur américain qualifie le boycott d'outil tactique destiné à attirer l'attention du public¹⁸. Néanmoins, il est parfois possible de faire un lien très net entre un appel au boycott et une baisse significative du chiffre d'affaires. Ainsi, celui lancé contre Danone aurait entraîné une baisse de 10 % du chiffre d'affaires sur les produits laitiers en avril 2001¹⁹. Selon les activistes d'Infact²⁰, General Electric aurait perdu 40 à 60²¹ millions de dollars sur les ventes d'appareils hospitaliers. Ces chiffres sont néanmoins contestés par l'entreprise. Autre dossier éloquent, l'affaire Brent Spar opposant Shell à Greenpeace a entraîné une baisse du chiffre d'affaires de 20 % à 50 % selon les régions en Allemagne. Plus généralement, les boycotts en Grande Bretagne auraient coûté 2,6 milliards de livres aux grandes entreprises visées par des actions de ce type²². Les marques, en tant qu'outil d'identification, jouent un rôle majeur, en matière de boycott. Elles ont également une action centrale dans les processus d'achat et donc l'altération de leur image

¹⁷ Drillech, *Le Boycott*, LPM, juin 1999, pp 201 et 239.

¹⁸ Kirk Davidson, "Ten types for boycott target", *Business Horizons*, Vol 38 Issue 2, Mars Avril 95, p 77.

¹⁹ Chevalier, Mazzalovo, *Pro Logo*, Editions d'Organisation, 2003, p 327.

²⁰ <http://www.infact.org/>

²¹ Putnam, « GE's dim view of boycotts », in Putnam et Muck, « Wielding the boycott weapon for social change » *Business and society review*, 2001, pp 5-8.

²² Maeve Hosea, « Ethical dilemma », *In Store*, January 2004, pp 9-11.

dans des conflits cognitifs se traduit évidemment par un trouble des comportements des consommateurs. Et nous savons que ces derniers sont des êtres versatiles qu'il convient de ne pas décevoir de peur de voir leur choix se porter sur une marque concurrente.

Par ailleurs, l'entreprise peut être déstabilisée par une altération de ses performances financières. Les marques, encore elles, sont un actif immatériel essentiel. L'édition d'août 2003 de Business Week²³ montre ainsi que la marque Coca Cola est estimée à plus de 70 milliards de dollars, que Nike, 32^e au classement, vaut plus de 8 milliards de dollars ou encore que Nestlé vaut près de 4,5 milliards de dollars. Et cette valorisation représente une part non négligeable de la capitalisation boursière. En 2001²⁴, par exemple, la marque Nike représentait 66 % de celle de l'entreprise (l'un des taux les plus forts du classement) ou encore la marque Coca Cola correspondait à 61 % de la valorisation boursière. Et bien entendu, s'attaquer à son image peut se traduire concrètement par une dévalorisation de cet actif essentiel. Au-delà de la dimension marque, un conflit cognitif peut aboutir à une chute du cours de bourse. Pour Philippe Baumard²⁵, un conflit informationnel peut effrayer les petits porteurs qui vont se mettre à vendre leurs titres. Cette situation entraîne une évaluation négative de la part des analystes financiers et peut déclencher un mouvement de panique plus général, se traduisant par des ventes massives. Il est également possible que, avant même une réaction des petits actionnaires, les investisseurs institutionnels s'inquiètent voyant dans la polémique l'émergence d'un nouveau risque. L'auteur cite le cas de Body Shop qui, en 1993, a été accusé d'utiliser des enfants dans ses usines. En trois jours, le titre aurait perdu 30 % et l'entreprise a dû présenter ses excuses. Si de nombreux cas nous montrent que les risques sont réels (notion importante

²³ Business Week, édition du 4 août 2003 disponible sur www.interbrand.com

²⁴ <http://www.usfca.edu/clubs/marketing/i/brank.pdf>
à partir de l'étude Interbrand.

²⁵ Baumard, « Les limites d'une économie de la guerre cognitive » in *La guerre cognitive*, Harbulot, Lucas, Lavauzelle, avril 2002, pp 35 à 53.

pour l'investisseur), la majorité des crises éthiques ne se solde par aucune altération des performances boursières. Mieux, la seule étude scientifique²⁶ récente, à notre connaissance, sur l'impact financier résultant de l'agitation informationnelle à la suite du lancement d'un boycott, aboutit à des résultats surprenants, puisque le cours semble augmenter. Cette recherche fait en effet ressortir que le jour même de l'appel au boycott, le titre s'apprécie de 0,76 %. Par ailleurs, les pratiques d'activisme actionnarial se développent. Celles-ci constituent davantage une pression psychologique supplémentaire pour le management qu'une menace réelle. Enfin, l'investissement socialement responsable se développe et attaquer une entreprise sur des critères éthiques peut se traduire par une dégradation de sa notation par les agences spécialisées et un retrait des fonds issus de l'ISR.

Enfin, les ressources humaines peuvent être fortement malmenées, lors d'un conflit cognitif avec la société civile. Un conflit cognitif peut faire naître chez les salariés un doute individuel, une sorte de crise éthique personnelle. Elle survient lorsque des pressions sont faites pour que l'employé accomplisse des actes contraires à ses valeurs, mais nécessaires aux objectifs de l'entreprise²⁷. Ainsi, nous pouvons imaginer qu'un employé d'une grande société de textile qui découvre qu'il est un maillon dans l'exploitation d'enfants d'Asie du Sud-Est peut ressentir un certain malaise. Ne se sentant plus en accord éthiquement avec leur entreprise, certains segments de salariés peuvent ressentir une insatisfaction professionnelle qui se traduit par des performances en baisse²⁸. En outre, cette inadéquation entre les valeurs individuelles et celles de

²⁶ Koku, Sergius, Akhigbe, Springer, "The financial impact of boycotts and threats of boycott", *Journal of business Research* n°40, 1997 pp 15-20.

²⁷ Leicht et Fennel, « The changing organizational context of professional work », *Annual Review of Sociology*, Vol 23, 1997, pp 215-231.

²⁸ Pervin, « performance and satisfaction as a function of individual environment fit », *Psychological bulletin*, Vol 69, 1968, pp 56-68.

l'entreprise peut également se concrétiser par des volontés de départ de la société²⁹.

Par exemple, à la suite de la crise Brent Spar et de la polémique sur la présence de la compagnie pétrolière au Nigeria, le personnel de Shell a été très traumatisé. Il « ne se reconnaissait plus dans le reflet renvoyé par le miroir des médias » avec une image « arrogante, essentiellement d'ingénieurs peu ouverts sur la société³⁰. ». Dans certains cas, des collaborateurs peuvent même en venir à considérer la société comme un adversaire, au point de collaborer avec les groupes militants. L'impact d'un conflit cognitif peut, par ailleurs, avoir des effets désastreux se soldant par une grande difficulté à recruter les profils souhaités.

Concomitamment avec cette montée en puissance de la contestation du capitalisme, les entreprises se sont mises à s'intéresser aux méthodes de management offensif de l'information, à des fins concurrentielles. Et, évidemment, la réalité des dommages, pouvant résulter d'un conflit informationnel avec la société civile, a beaucoup intéressé les professionnels de la déstabilisation.

De la veille à la déstabilisation concurrentielle

La disparition de l'ennemi soviétique a entraîné une réflexion approfondie quant à l'utilité des services spéciaux dans un monde sans menace militaire majeure. Il apparaissait, en effet, que dans cette nouvelle configuration, les alliés d'hier étaient, malgré tout, devenus des adversaires économiques. Cette situation aurait abouti au transfert des méthodes de renseignement d'Etat au secteur privé. C'est ainsi qu'est apparue l'intelligence économique. Outil de compétitivité

²⁹ Peterson, « the relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment », *Journal of managerial psychology*, Vol 18, n°6, 2003, pp 557-572.

³⁰ Ducroux, *Les nouveaux utopistes, le développement durable*, Collection mutation, Autrement, 2002.

économique, héritière du renseignement d'Etat³¹, la discipline a pour objectif, en premier lieu, de permettre aux entreprises de disposer d'outils d'aide à la décision et de maîtriser leur environnement. Elle s'est développée initialement aux Etats-Unis sous le nom de *competitive intelligence*³², avec des entreprises, comme Motorola, qui se sont dotées très tôt d'une cellule de management de l'information stratégique³³.

Officialisée en France par un rapport du Commissariat Général du Plan³⁴, l'intelligence économique fut définie comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de l'exploitation de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaire à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût.³⁵ » Cette définition sobre de l'intelligence économique, généralement citée isolément, était complétée quelques lignes plus loin par une évocation de l'influence et des procédés de manipulation de l'information : « la notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence (stratégies d'influence des Etats-nations, rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations d'information et de désinformation³⁶) »

Discipline d'entreprise licite, certaines pratiques d'intelligence ont pourtant dérivé. L'apport conceptuel du renseignement, ne s'est pas résumé à l'unique management des

³¹ Possin, Besson, *Du renseignement à l'intelligence économique*, Dunod, 1996

³² Kahaner, Larry, *Competitive Intelligence*, Touchstone, 1996

³³ Barry et Penenberg, « *Spooked, espionage in corporate America* », Perseus publishing, Cambridge Massachusetts, novembre 2000

³⁴ Martre (dir.), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, la documentation française, 1994

³⁵ Martre, op. cit., p 16.

³⁶ Martre, op. cit., p 17.

sources ouvertes d'information. Ainsi, en 1999, Franck Bournois et Pierre Jacquelin Romani³⁷ ont réalisé une étude auprès de 1200 entreprises françaises. Les auteurs dans leur ouvrage « l'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises »³⁸, recensent huit pratiques, dites offensives de l'IES : désinformation, interception d'informations noires, lobbying, influence, infiltration, intrusion, manipulation, débauchage de cadres et autres. Pour 41,1 % des sondés, ces pratiques sont celles de l'IES offensive.

Au-delà de la situation française, Gérard Verna et Nicolas Durst³⁹ soulignent, par ailleurs, la tendance de la discipline à dériver vers les méthodes de « déception⁴⁰ », en vue de désinformer des concurrents. Remi Kauffer⁴¹ écrivait au sujet de la désinformation que si elle était une « arme d'excellence du grand affrontement idéologique Est/Ouest », elle avait « mué en un instrument de guerre industrielle et commerciale redoutable. » Et il cite de nombreux cas mettant aux prises des entreprises internationales attaquées par des concurrents avec des méthodes de manipulation de l'information.

Bien entendu, l'efficacité des néo-militants dans les conflits cognitifs a été observée avec intérêt par les nouveaux désinformateurs d'entreprise. En effet, la problématique dans une opération de déstabilisation est, tout d'abord, de trouver des caisses de résonance, rôle que peuvent remplir à merveille les ONG. Plus encore, ces organisations, le plus souvent, ne se bornent pas à être des relais, mais peuvent devenir, une fois lancées, des acteurs autonomes d'une grande pugnacité, tant et si bien qu'il n'est plus nécessaire au petit désinformateur d'entreprise d'intervenir.

³⁷ Bournois et Romani, « *Intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises* », Economica, 2000, pages 67 et suivantes

³⁸ Bournois et Romani, op. Cit.

³⁹ Verna, Durst, « Intelligence économique : de la gesticulation à la déception », *Revue Gestion 2000*, Juillet Août 2000.

⁴⁰ Terme militaire désignant les méthodes de manipulation de l'information destinées à tromper l'ennemi sur ses intentions réelles.

⁴¹ Kauffer, *l'arme de la désinformation*, Grasset, 1999, p 10.

François Mabilie souligne⁴² la dérive consistant en la manipulation des Organisations Non Gouvernementales, au nom d'intérêts particuliers : « ce qui émerge actuellement, c'est aussi une volonté d'instrumentalisation des ONG, précisément en raison du soft power qui est le leur. Des entreprises créent des fondations ou des associations qui sont fréquemment des leurres. » Un universitaire américain⁴³ considère même que les ONG seront probablement « l'un des moyens de déstabilisation les plus efficaces dans le futur⁴⁴. » La manipulation peut également être l'œuvre d'Etats qui vont utiliser des ONG paravents pour remporter des marchés, notamment dans des pays en reconstruction. C'est ce qu'Eric Denécé et Gilles Sohm ont appelé « l'intelligence humanitaire.⁴⁵ » Cette instrumentalisation passe par l'utilisation de différentes techniques.

Comment la société civile peut-elle être instrumentalisée à des fins concurrentielles ?

Le plus souvent les ONG sont habilement orientées ou aidées dans leur combat. Il s'agit plus d'une instrumentalisation que d'une véritable manipulation. Le cas de la lutte contre la corruption nous semble à cet égard particulièrement éloquent.

De la manipulation à la concordance d'intérêts

Les grandes affaires, dans lesquelles l'ombre d'un concurrent est apparue, montrent que, la plupart du temps, il ne s'agissait pas de manipulation pure et simple. Généralement, il s'agissait de concordances d'intérêts momentanés et paradoxaux, puisque les uns étaient motivés par le bien

⁴² Mabilie, « l'influence des ONG » in *Revue Agir*, n°14, Mai 2003, p 132.

⁴³ Godson, *Dirty tricks or trump cards : US cover action and counter intelligence*, Transaction Publisher, 2000.

⁴⁴ « Manipuler les ONG Anti-mondialisation », *Intelligence online*, 21 décembre 2000.

⁴⁵ Denécé, « Les enjeux de l'intelligence humanitaire », *Veille*, avril. 1997

commun, alors que les autres agissaient pour des intérêts particuliers. Généralement, les manipulations ne sont pas construites ex-nihilo⁴⁶. C'est-à-dire que les désinformateurs ne vont pas créer de toute pièce une affaire et un groupe militant. Il s'agit plutôt d'alliances invisibles et anachroniques entre des structures activistes et des entreprises aux intérêts momentanément convergents : Les uns souhaitent défendre une cause, les autres veulent nuire à leur concurrent et il se trouve que celui-ci n'est pas irréprochable. Alors, les professionnels de l'intelligence économique vont s'arranger pour que les activistes soient au courant et se lancent dans le combat. Parfois, les experts en déstabilisation pourront embellir la vérité en instillant soigneusement quelques mensonges lourds de conséquence dans les informations diffusées. Bien entendu, l'entreprise n'apparaît jamais au grand jour et les néo-militants n'ont aucune idée que le thème de la campagne d'info déstabilisation leur a été soufflée par une entreprise transnationale.

Les groupes néo-militants sont profilés pour le combat. Ils sont très efficaces pour lancer une campagne d'info déstabilisation mais ils sont, la plupart du temps, complètement désarmés en matière de contrôle des sources. Certains groupes avec qui nous avons été en contact pour nos recherches, nous ont livré des informations confidentielles, uniquement du fait de notre qualité de chercheur. Nous aurions pu alors travailler sous couverture et nous aurions pu obtenir des informations précieuses sur leurs sources internes dans des entreprises. Intoxiquer un groupe militant semble donc assez simple.

Pour Christian Harbulot⁴⁷ une opération de ce type passe par deux ou trois phases :

L'identification des failles de l'entreprise visée : Il s'agit de trouver véritablement un axe d'attaque sur les sujets

⁴⁶ François, « l'information arme d'influence des ONG » in *ONG Entreprises : du duel au duo ?*, Edermann., pp 225-235.

⁴⁷ Harbulot, « Guerre par l'information : la querelle des anciens et des modernes », in Harbulot, Lucas (dir.), op. cit., p 21.

dont la sphère militante se préoccupe (environnement, droits de l'homme, etc.). Ces informations doivent être vérifiables.

L'auteur suggère un scénario possible : financer une ONG susceptible de s'intéresser à la faille détectée précédemment. Ensuite, il s'agit de transmettre, par des moyens détournés, l'information susceptible de déclencher une campagne d'info déstabilisation. L'ONG commencera à communiquer contre l'entreprise cible et il suffira d'animer à bon escient la polémique.

Des pressions peuvent également se rajouter au dispositif précédent à l'encontre de parties prenantes, en utilisant les méthodes activistes (tracts, s'accrocher à l'immeuble, etc.)

Rarement des entreprises ont été prises à manipuler des groupes néo-militants. Cependant des soupçons importants pèsent dans plusieurs affaires sur de grandes sociétés. Par exemple, il est probable que des services de renseignement privés et publics ont participé indirectement au montage destiné à déstabiliser la compagnie énergétique Total dans son implantation en Birmanie⁴⁸. L'essentiel des attaques apparentes provenait pourtant de groupes de pression divers et d'ONG. En l'occurrence, peut-on parler de manipulation ? Probablement pas, car ces différents militants travaillaient déjà depuis longtemps sur le problème birman et avaient déjà manifesté leur souhait d'un boycott de ce pays. Les désinformateurs d'entreprise ont donc trouvé de bien utiles relais et nos militants de bien inespérés soutiens à leur cause.

Dans le même esprit, la polémique impliquant l'Oréal, en dénonçant la société comme un repère d'anciens nazis, est née à la suite d'une négociation commerciale difficile⁴⁹. Il semblerait que la partie adverse de la société de cosmétique ait tiré profit de la situation, en déclenchant un scandale majeur.

⁴⁸ Denécé, « La campagne de déstabilisation de Total en Birmanie, illustration des nouvelles méthodes concurrentielles anglo-saxonnes », *Veille*, fév. 1997

⁴⁹ Bar-Zohar M, *Une histoire sans fard des années sombres du boycott arabe*, Fayard, janvier 1997.

Le directeur d'une société de veille confirmait, dans une interview, cette tendance à la récupération concurrentielle des combats dits éthiques : « *Toutes les semaines nous assistons sur Internet à des manipulations dont le but est de se servir du réseau comme d'une poudrière*⁵⁰. » En 1996, cette entreprise avait, par exemple, repéré une dizaine d'internautes camouflés derrière des pseudonymes, intervenant sur les news groups pour dénoncer le caractère dangereux pour l'environnement du Soja transgénique. Les arguments développés ne faisaient jamais allusion aux dangers potentiels de ces produits pour la santé. Résultat, peu de temps après, certains pays européens interdirent la production de ceux-ci en raison des risques environnementaux, mais sans en interdire la vente. Selon l'auteur de l'article, il s'agirait probablement à la base d'une manipulation visant à « *favoriser les producteurs américains* » qui, ainsi, conservaient l'exclusivité de la production, tout en pouvant continuer à exporter.

Nous pouvons également citer l'exemple⁵¹ de cette entreprise américaine, fabricant des filtres à huile pour des avions de combat, qui a été attaquée par une obscure association de passionnés d'aviation. Celle-ci a diffusé sur son site Internet des photos du crash d'un avion de chasse avec un commentaire expliquant que cet accident était dû à la mauvaise qualité du filtre à huile. Bien entendu, l'impact a été immédiat et l'ensemble des armées clientes ont suspendu leurs achats et réalisé des tests sur la fiabilité du produit.

Les responsables de la firme américaine Nike ont supposés que le lancement du boycott de leur marque par l'association du pasteur Jesse Jackson PUSH, (People United to Serve Humanity) avait été sponsorisé par Reebok, par un don de ...5950 dollars, consécutif à une pleine page de publicité dans PUSH Magazine. Sur la base de cette information, une

⁵⁰ Citation de Louis Gay Directeur de la société Datops in Labbé, Recasens, L'information sous influence, Le Monde 18 janvier 1998, disponible sur www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/EH/F/cons/lectures/deception_internet.html.

⁵¹ Entretien avec le directeur financier de la société en octobre 2002. Cette affaire étant très sensible, l'entreprise ne souhaite pas être citée.

réunion de concertation entre Nike et les opposants a même été annulée⁵². Le boycott avait été lancé sur l'argument que la population noire constituait une grande partie de la clientèle de la société américaine, alors que le management de Nike était blanc et que dans la main-d'œuvre cette minorité était sous-représentée. Dans cet exemple, la manipulation semble peu probable. Cependant, il est intéressant de constater que l'hypothèse a été formulée et utilisée dans les négociations.

Autre cas, cette fois ne mettant pas aux prises deux entreprises, mais un Etat utilisant des militants, pour améliorer la compétitivité économique de ses entreprises : L'affaire de la lutte contre la corruption.

L'exemple de la lutte contre la corruption

La lutte contre la corruption nous paraît être un cas intéressant illustrant cette concordance d'intérêt momentanée entre des acteurs cyniques et d'autres agissant pour des motifs éthiques.

En 1977, les Etats-Unis adoptent le FCPA (Foreign Corrupt Practices Act). Celui-ci réprime très durement les actes de corruption internationale commis par des entreprises américaines. Une société, en tant que personne morale, et ses employés à titre individuel peuvent avoir à répondre d'actes de corruption effectués à l'étranger.

Or, le paiement « d'honoraires » à des agents publics était à l'époque d'usage dans un certain nombre de pays, pour pouvoir remporter des contrats. Les entreprises américaines se sont donc retrouvées en mauvaise posture face à des groupes étrangers, auxquels cette législation ne s'appliquait pas. Bien entendu, des méthodes détournées ont été mises en place pour pouvoir continuer à payer « *ces indispensables commissions* ». Cependant, subsistait le risque de poursuites pénales très graves. Certaines entreprises ont alors cherché à faire abroger, ou du moins à assouplir le FCPA. La cause était pourtant

⁵² Jackson et Shantz, « Crisis management lessons : when push shoved Nike », *Business horizons*, January-February 1993.

difficilement défendable par des lobbyistes auprès du Congrès. Cette démarche n'ayant pas abouti, ces lobbies industriels eurent alors l'idée ambitieuse d'imposer à l'ensemble du monde cette législation si morale. Dans cette optique, il suffisait, non pas de manipuler des ONG, mais bien de les aider dans leur combat. Ainsi, plusieurs d'entre elles trouvèrent d'étranges alliés aux motivations peut être pas aussi pures que celles qui étaient affichées. La démarche a apparemment été efficace. En effet, à la fin des années 90, l'OCDE a adopté une convention⁵³ anti-corruption équivalente au FCPA américain qui ne tarda pas à se transposer en droit positif dans les Etats membres.

Au-delà même de la dimension micro-économique, dans cette affaire, les enjeux étaient ceux de la compétitivité nationale des Etats-Unis, car les différents pays industrialisés ne se battaient plus sur les marchés internationaux avec les mêmes armes. Ainsi, certains pouvaient encore payer en toute légalité des commissions plus ou moins occultes, alors que d'autres ne pouvaient plus le faire, compte tenu de la gravité des sanctions encourues. C'est pourquoi, selon Bernard Carayon, député français et auteur d'un rapport pour le Premier Ministre de ce pays, « *les Etats-Unis ont tout fait pour exporter leur législation anti-corruption à travers des instances internationales et des ONG comme Transparency International*⁵⁴. » Cette dernière serait « *financée par les grandes entreprises US sous l'œil bienveillant de la CIA*⁵⁵. » Selon l'auteur d'une étude disponible sur Internet⁵⁶, les ressources financières de l'ONG viennent à 30% de l'USAID et du SIDA (Swedish International Development Authority) et il affirme que ces deux entités sont des agences gouvernementales bien connues pour être des agents d'influence des gouvernements américain et suédois.

⁵³ Convention de l'OCDE du 17 décembre 1997, entrée en vigueur le 15 février 1999.

⁵⁴ Carayon, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, La Documentation Française, novembre 2003, p 62.

⁵⁵ Rossigneux, « La guerre France-USA sur le front du Bakchich », *Le Canard Enchaîné*, 27 janvier 1999

⁵⁶ <http://www.infoguerre.com/article.php?sid=85&mode=threaded&order=0>
Etude réalisée par Daniel Dormel en janvier 2000.

Pierre Abramovici, dans les colonnes du Monde Diplomatique, arrive aux mêmes conclusions et note également des liens personnels de certains dirigeants de l'association avec la CIA⁵⁷. Par ailleurs, il semblerait que de nombreuses entreprises américaines aient également sponsorisé l'ONG comme General Motors, Exxon, Ford, IBM, Lockheed Martin ou encore Pfizer Pharmaceuticals⁵⁸. L'auteur montre également que certains dirigeants ont été proches, à un moment de leur carrière, des services de renseignement américains.

Sur le même registre, une nouvelle ONG d'origine américaine a été créée avec pour objectif de labelliser les intermédiaires dans les contrats internationaux. Le président Franck Vogl est vice-président de Transparency International et son directeur Alexandra Wrage est également directrice des relations internationales de Gruman Corporation⁵⁹. Evidemment le contrôle de ces intermédiaires est tout à fait stratégique en matière de contrats internationaux...

Conclusion

Alors, les ONG sont-elles des agents d'influence d'intérêts cachés ? Assurément non. Mais celles-ci doivent être conscientes que leurs interventions interagissent dans les jeux concurrentiels. Influencer par la création de *soft law* ou encore attaquer violemment une entreprise constituent des actions de « *conquête des territoires mentaux*⁶⁰ » jouant sur les parties prenantes (stakeholders) et évidemment *in fine* sur la compétitivité des entreprises. Alors évidemment, la tentation est grande pour une société d'utiliser ces organisations pour améliorer sa position sur le marché. Parfois, des entreprises vont donc instrumentaliser des ONG pour nuire à leur

⁵⁷ Abramovici, « Une ONG contestée », *Le Monde Diplomatique*, novembre 1999.

⁵⁸ Se référer également Carayon, op. cit., p 66.

⁵⁹ Carayon, op. cit., p 62.

⁶⁰ Selon l'expression de Beaudouin, *être à l'écoute du risque d'opinion*, Editions d'organisation, 2001.

concurrent. S'agit-il pour autant de manipulation ? Oui, dans certains cas, car des procédés de transformation de la réalité sont utilisés et une fois la machine lancée, la cible a toutes les peines du monde, quand elle y arrive, à faire reconnaître sa bonne foi. Des mensonges sont colportés par Internet, des tracts provocateurs sont envoyés aux activistes pour souffler sur les braises, etc. Bref, toute la panoplie du petit désinformateur peut être déployée. Cependant, il faut bien admettre que ces cas sont rares, voire anecdotiques. La plupart du temps, il s'agit de concordances d'intérêts momentanés et paradoxaux, qu'un soutien financier souterrain, ainsi qu'un discret apport d'informations pointues viendront concrétiser. Les conflits éthiques, compte tenu des nébuleuses rassemblées par le biais des réseaux électroniques, se prêtent très bien à ces actions cachées.

Cependant, si certains cas nous confirment que des ONG ont été utilisées à leur insu, le côté sulfureux et fantasmagorique de ces affaires fait que des esprits trop rapides ont tendance à voir l'empreinte de manipulateurs dès qu'un conflit éthique se fait jour. La théorie du complot a toujours eu du succès, surtout dans des situations complexes et périlleuses, où il est bien plus facile d'expliquer un processus pourtant simple par le déploiement d'une mécanique intellectuelle bien huilée, mais basée sur des hypothèses économiques selon lesquelles les motivations sont toujours liées à la recherche d'un gain. Il est plus pratique de reporter ses errements sur une prétendue machination, que l'on n'arrive évidemment pas à contrôler, que de constater ses insuffisances. En particulier, il est toujours difficile de reconnaître, que parfois, le point de vue des ONG constitue une lecture différente mais cohérente d'une situation dont on est responsable. Il est pourtant trop facile et dangereux (risque de radicalisation du conflit) de tenter de discréditer les ONG en les considérant comme des idéalistes manipulés, des espèces « d'idiots utiles » des relations commerciales. Il ne faut pourtant pas oublier que les organisations de la société civile constituent un contre-pouvoir essentiel.

Dans un essai récent, André Comte-Sponville⁶¹ s'interrogeait sur la moralité du capitalisme. Il répondait que celui-ci n'était pas plus immoral que moral, puisqu'il était tout simplement amoral. Et les ONG ont probablement cette fonction, essentielle, dans la société, de savoir injecter de la morale dans un système froid de création de valeur. La prise en compte du concept de développement durable par les entreprises nous montre que le contre-pouvoir est efficace et utile à la collectivité.

Ludovic FRANCOIS

⁶¹ Comte-Sponville, *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel, février 2004.