

**ONG ET REPUTATION D'ENTREPRISES :
LA GUERRE DE L'INFORMATION
AU NOM DE L'ETHIQUE¹**

par
Ludovic François
Professeur affilié au Groupe HEC

La guerre de l'information est aujourd'hui une réalité de l'environnement des entreprises. D'origine militaire, le concept consiste à utiliser l'information comme une arme. Il s'agit alors de modifier le cadre référentiel d'analyse afin d'agir sur les processus de décision des cibles. Dans le domaine militaire, l'objectif est évidemment de faire en sorte que l'ennemi transforme son plan de bataille ou qu'il ne puisse, au moment propice, activer telle ou telle unité. Le meilleur exemple en est l'opération *Fortitude*, au cours de la Seconde Guerre mondiale, où les Alliés réussirent à faire croire aux Nazis que le débarquement aurait lieu dans le Pas-de-Calais. Ainsi, les divisions blindées allemandes se massèrent dans cette région et ne se déplacèrent pas lorsque le débarquement fut déclenché en Normandie, croyant à une opération de diversion. En matière économique, la guerre de l'information est d'autant plus efficace que la confrontation concurrentielle est exclusivement basée sur l'influence. En effet, la puissance des entreprises repose sur leurs capacités à influencer sur les comportements des nombreux acteurs des relations économiques et commerciales. Ainsi, les clients, les partenaires, les actionnaires, les financiers se déterminent uniquement en fonction des informations qu'ils reçoivent. La perception pour les uns de la marque et des produits, pour les autres de la santé de la société et de ses perspectives, conditionnent leurs actes. Les conflits informationnels représentent donc un risque majeur pour les

¹ Article paru dans la revue d'études du Renseignement et des Opérations Spéciales, n°8, Aout 2001, Editions l'Harmattan, pp 117-137

entreprises, car ils peuvent aboutir à une modification des comportements des protagonistes du jeu économique et commercial.

Or, dans ce domaine, les batailles les plus dures ne sont pas motivées uniquement par le jeu concurrentiel. En effet, les affrontements les plus violents se font généralement au nom de l'éthique. Des groupes de pression, sans intérêt mercantile apparent, s'en prennent à des sociétés qui, selon eux, ont eu un comportement déviant. Ces affaires sont loin d'être anecdotiques. Le phénomène est d'une telle ampleur que certains grands groupes sont contraints d'instituer de véritables partenariats avec des ONG². Les affrontements sont fréquents et sont d'une rare brutalité. Les entreprises traversent alors de graves crises entraînant des dommages conséquents. L'analyse de la mécanique de déstabilisation nous montre d'ailleurs la grande complexité de ces conflits et donc la difficulté à les gérer.

ONG/entreprises : le choc informationnel

Les ONG ont jusqu'alors essentiellement milité contre des Etats. Le contexte international s'étant considérablement modifié, elles s'intéressent désormais principalement aux entreprises. La méthode de combat utilisée traditionnellement est la guerre de l'information. Celle-ci est d'autant plus déstabilisatrice que les outils de diffusion se sont considérablement développés avec notamment l'apparition d'Internet. Et l'influence de ces ONG est proportionnelle à leur puissance de déstabilisation. L'affaire *Brent Spar*, opposant Greenpeace à Shell, est une excellente illustration de cette puissance de l'information.

² Organisation non gouvernementale. La définition juridique est floue. L'ONU dans la résolution 288 B du 27 février 1950 du conseil économique et social déclare qu'il s'agit « d'organisations qui ne sont pas créées par voie d'accords intergouvernementaux ». Nous les définirons comme des entités de droit privé, à vocation internationale, aux activités visant le bien commun et dont la finalité est désintéressée. Dans notre analyse, nous nous bornerons aux organisations dont l'objectif est d'influer sur les excès et les dérives des entreprises et des Etats en excluant de notre champ celles dont le rôle est l'action de terrain (action contre la faim, médecine d'urgence, etc.).

Les entreprises, nouvelles cibles privilégiées des ONG

Les ONG, jusqu'à la fin des années 1980, se sont essentiellement occupé des violations des droits élémentaires de la personne humaine. La Guerre froide avait en effet eu pour conséquence la mise en place de nombreux régimes non démocratiques et répressifs. Les grandes causes d'alors sont le Chili, l'apartheid, l'Afghanistan, le Biafra, etc. Pendant cette période, les opérations d'influence des organisations non gouvernementales visent donc des Etats et les organisations internationales, seuls capables d'avoir une action corrective. Souvenons-nous par exemple des actions d'Amnesty International contre la torture au Chili ou encore de la lutte contre l'*apartheid*. L'environnement et la défense des animaux mobilisent également des associations. Des campagnes contre l'extermination des baleines ou encore contre le nucléaire sont menées par des organisations écologistes comme Greenpeace. Mais une fois encore les cibles de ces associations sont prioritairement les instances étatiques ou internationales car elles seules ont le pouvoir de légiférer et *in fine* de modifier le cours des événements. Quelques entreprises sont néanmoins visées par des ONG. Cependant, les cas sont rares et à part quelques exceptions, les affrontements sont de faible ampleur. L'affaire du lait en poudre de la société Nestlé est l'un de ces seuls cas d'affrontement important. La société Suisse a été accusée d'être à l'origine de la mort de nombreux bébés en ayant une politique de distribution de lait en poudre dans les pays en voie de développement. Ce lait mal utilisé par des mères ignorantes, était mélangé avec de l'eau non potable et transformé de fait en substance toxique pour les nourrissons. Un boycott a été lancé et les retombées médiatiques ont été importantes. Le conflit persiste encore aujourd'hui alors qu'il a débuté en 1974 par la traduction d'un document par le Groupe d'action pour le Tiers-monde de Berne sous le titre « *Nestlé tue les bébés* ».

Aujourd'hui, la plupart des grandes causes ont disparu. Le Chili s'est démocratisé, l'apartheid à été abrogé, les Soviétiques

ont quitté l'Afghanistan, etc. Depuis, d'autres, drames se sont déroulés comme la désintégration de la Yougoslavie ou encore le génocide au Rwanda. Mais, ceux-ci étant condamnés unanimement par la communauté internationale, les ONG³ n'eurent pas à lancer des campagnes d'influence de grande envergure.

Parallèlement, la mondialisation a entraîné un transfert de la puissance des Etats vers les entreprises. En effet, ces dernières ont atteint des surfaces financières comparables à des Etats et leurs structures transnationales les émancipent des carcans législatifs nationaux. Par exemple quelle nationalité peut-on donner à une entreprise dont les capitaux proviennent de multiples investisseurs aux nationalités toutes différentes, surtout si elle est contrôlée via plusieurs *holdings* situées dans différents paradis fiscaux, que ses unités de production sont situées en Asie du Sud-Est, ses filiales de commercialisation dans les pays industrialisés et son siège social basé officiellement en Angleterre, mais en fait éclaté entre trois pays européens ? Le critère habituellement retenu de la localisation du siège social paraît bien simpliste, d'autant plus que celui-ci peut bouger. Quelle loi peut-on appliquer à ces firmes transnationales ? La question reste en suspend car leurs structures sont protéiformes. D'ailleurs en fonction des opportunités législatives et réglementaires les différentes entités qui composent un groupe peuvent très facilement être déplacées. Tant est si bien que la justice des Etats n'est généralement plus appliquée lors de litiges internationaux entre entreprises. Ces dernières ont généralement recours à l'arbitrage, nouvelle forme de justice privée⁴.

Enfin, la comparaison du chiffre d'affaires des plus grandes entreprises avec le PIB des Etats permet de constater qu'à la 23^e place mondiale, devant le Danemark, on trouve General Motors, et à la 26^e place, devant la Norvège, Ford Motors. Ainsi, parmi les soixante premières puissances financières mondiales se trouvent

³ A l'inverse, des ONG de terrain ont mené, lors de ces crises, des actions de grande ampleur (santé, nourriture, etc.).

⁴ Lire à ce sujet Roche Jean-Jacques, « l'arbitrage : dessaisissement des pouvoirs régaliens ? » in *Gestion des risques internationaux*, dir. Pascal Chaigneau, Economica, mai 2001, pp. 277-288.

dix-neuf entreprises⁵. Les Etats sont impuissants pour corriger les excès ou les dérives de ces grands groupes. Ce transfert de puissance des Etats vers le privé a pour corollaire un glissement des activités des ONG. Elles s'érigent désormais en acteurs de régulation de cette situation d'anomie de l'activité économique mondiale.

Dernier élément très important pour expliquer ce regain d'intérêt des ONG pour les entreprises : l'apparition d'Internet. Ce nouveau media permet aujourd'hui aux plus petits de se faire entendre. Il est effet facile de créer un site et celui-ci, s'il est bien conçu et référencé, peut peser aussi lourd que celui d'un grand groupe. Il n'y a pas si longtemps une vague association régionale ne faisait pas le poids face à la communication *corporate* d'une grande entreprise. Si elle obtenait quelque entrefilet dans la presse nationale, elle pouvait s'estimer comblée. Désormais, grâce à Internet, cette même association peut arriver à mobiliser des internautes du monde entier et à agréger un mouvement de protestation important. Et cette rébellion informationnelle peut se transformer en véritable cauchemar pour les entreprises prises pour cible.

La déstabilisation outil d'influence

Le principe des crises informationnelles déclenchées par les ONG à l'encontre d'entreprises est de faire en sorte que ces dernières aient beaucoup plus à perdre en refusant de transiger qu'en négociant. Pour cela, les ONG vont chercher à atteindre les résultats des firmes ciblées et s'en prendre directement aux décideurs.

Les ONG possèdent de nombreux atouts pour que leurs discours soient mobilisateurs. Aux yeux de l'opinion, elles bénéficient d'une légitimité et d'une crédibilité liées à leur vocation d'agir pour le bien commun, de manière totalement désintéressée. De fait, une campagne bien orchestrée, avec un argumentaire simplifié à l'extrême mais touchant la sensibilité du

⁵ *Courrier International*, n°473, 25 novembre au 1^{er} décembre 1999, p. 52.

public, aura un impact important. L'affaire *Yadana* en est une bonne illustration. En 1991, la société Total décide d'investir en Birmanie pour exploiter un gisement gazier du nom de *Yadana*. Or ce pays est dirigé d'une main de fer par une poignée de généraux. L'entreprise pétrolière est alors accusée d'être un soutien de fait à la junte au pouvoir. Pire, elle est clairement présentée comme complice des crimes commis par les militaires. Au nom du profit, l'entreprise occidentale cautionnerait viols, tortures, exécutions sommaires, massacres et autres déplacements forcés de population. Pourtant la réalité est plus complexe. Effectivement, il convient de s'interroger sur l'opportunité de s'implanter dans un pays dictatorial. Mais la démocratie ne passe t-elle pas par le développement économique ? La thèse de l'engagement constructif peut en effet être soutenue. En l'occurrence aucun débat de fond n'a eu lieu. Les ONG n'ont fait que jeter l'anathème en n'avancé que des arguments touchant la sensibilité du public. Des employés de Total ont même été accusés de participer à la répression politique. Au nom du bien, on n'hésite pas à travestir la réalité pour susciter l'indignation. Lorsque les responsables de la société cherchent à se justifier, pour l'opinion, ils sont suspects d'agir avec cynisme et leurs arguments ne sont perçus que comme des manœuvres pour justifier l'injustifiable. A contrario, les ONG, mues par leur idéal, sont plus crédibles, car « désintéressées ». Cela fonctionne, l'entreprise traversant alors une tempête médiatique⁶.

Une guérilla informationnelle de ce type a des effets très concrets sur les résultats des sociétés ciblées. Tout d'abord rappelons que la marque est un des premiers actifs immatériels de l'entreprise. Par exemple, Nike dont la marque était estimée⁷ en 1997 à 11,3 milliards de dollars, a connu une confrontation informationnelle à la suite d'accusations sur l'utilisation de main d'œuvre enfantine. En 2000, au classement Interbrand répertoriant les plus grandes marques, Nike a perdu 19 places et ne vaut plus que 8 milliards de dollars. De même, il peut être dommageable à

⁶ Multiples sites Internet, reportages de la BBC, de Canal Plus, nombreux articles dans des journaux internationaux, manifestations devant le siège de Total, etc.

⁷ Classement établi par Interbrand publié par le *Financial Times* le 17 juillet 2000.

Mac Donald d'être devenu pour les anti-mondialisations l'un des emblèmes de la « malbouffe » alors que la marque est estimée à 27,9 milliards de dollars. Ces éléments ont bien entendu des conséquences sur la valorisation des entreprises et donc sur leur cours boursier. Parallèlement les fonds éthiques se développent. Aux Etats-Unis ils représentent 10% des fonds d'investissement. Une image ternie par une habile campagne de déstabilisation peut se solder par un retrait brutal de ces investisseurs ou par un désintérêt de ces derniers pour la société empêtrée dans une bataille informationnelle. Or comme chacun sait, les présidents des sociétés sont élus par un conseil d'administration représentant les actionnaires. Ces derniers n'apprécient pas de voir leur patrimoine s'altérer. Et donc dans ces crises informationnelles les dirigeants peuvent être démis ou du moins malmenés par les membres du conseil d'administration. Devant le risque de préjudice personnel, les décideurs peuvent être tentés de revenir rapidement sur le *casus belli* avec les ONG et de modifier des décisions prises antérieurement.

Par ailleurs, lors de ces crises informationnelles les cadres dirigeants sont généralement particulièrement bousculés. Ils doivent en effet s'expliquer auprès de leur personnel, ils doivent se justifier auprès de médias, des clients, etc. Et la crise peut même se personnaliser en créant une assimilation entre l'entêtement du décideur et les déviances constatées par les ONG. Il peut être difficile de se voir accusé de toutes les forfaitures. Ainsi, le patron de Nike se fait régulièrement interpellé par des militants qui l'accusent d'être cynique et d'exploiter la misère des pays du Tiers-monde. Parfois même, ces crises peuvent générer de graves problèmes de sécurité personnelle.

S'en prendre au chiffre d'affaires est également un moyen de pression redoutable. Les ONG qui arrivent à mobiliser l'opinion et à brandir la menace du boycott peuvent avoir une influence certaine. Parallèlement il convient de constater que la mode est la consommation éthique. Un sondage IPSOS réalisé en septembre 2000⁸ montre, qu'entre deux produits de qualité équivalente, 90%

⁸ Sondage IPSOS réalisé pour « la plate forme du commerce équitable » du 30 septembre 2000.

des personnes interrogées favorisent celui issu du commerce équitable et 86% sont prêts à le payer plus cher. De nombreux autres sondages confirment cette tendance. Il apparaît donc qu'un conflit informationnel avec une ONG peut se traduire par une perte de chiffre d'affaires. L'image de marque auprès du public étant lente à construire, redorer son blason après une crise peut être très long et très coûteux, tant en manque à gagner qu'en frais de communication.

Pour bien comprendre le concept de guerre de l'information dans les relations conflictuelles entre les entreprises et les ONG, il convient d'illustrer notre propos en analysant un des grands dossiers récents : l'affaire *Brent Spar*.

L'affaire Brent Spar

En 1976, la société Royal Dutch Shell installe en mer du Nord sur le gisement de Brent Field une plate-forme pétrolière qu'elle dénomme *Brent Spar*. En 1991, les spécialistes de la compagnie pétrolière constatent plusieurs avaries sur celle-ci et décident de mettre un terme à ses activités en septembre de cette même année. Les ingénieurs étudient alors différentes solutions pour se débarrasser de ce monstre d'acier. Il est finalement envisagé de couler la plate-forme. Cette solution semble alors être la moins onéreuse, sans impact sur l'environnement et beaucoup moins dangereuse qu'un démantèlement à terre. L'université d'Aberdeen en Ecosse est alors chargée d'effectuer une étude indépendante. Parallèlement, des consultations auprès de différentes organisations de défense de l'environnement sont entreprises. Ces démarches confirment Shell dans l'option de couler *Brent Spar*. Le plan est alors proposé à l'administration anglaise qui donne son autorisation. Selon les termes de la conférence d'Oslo, treize autres Etats ayant un littoral en mer du Nord sont contactés. Aucun d'eux ne manifeste la moindre réserve. La décision est prise. La société pétrolière semble alors s'être entourée d'un maximum de précautions pour se débarrasser de *Brent Spar* et pourtant le 30 avril 1995 la crise éclate. Des militants de Greenpeace investissent la plate-forme. Ils se sont équipés pour

pouvoir y rester plusieurs jours. L'ONG dénonce publiquement le risque de pollution en cas d'immersion de l'installation pétrolière. L'organisation écologiste a très bien monté l'opération. Tout est organisé pour susciter l'émotion de l'opinion publique. Des lignes satellites sont même louées par Greenpeace pour que les militants occupant la plate-forme puissent dialoguer avec des journalistes. Les arguments se succèdent, alternant propos scientifiques et discours purement émotionnel. La compagnie pétrolière cherche à se défendre. Elle s'embourbe dans un discours technocratique. Le combat informationnel prend alors une tournure manichéenne opposant le cynisme de la logique mercantile à l'intérêt général représenté par l'ONG. Un appel au boycott est lancé. De nombreux consommateurs allemands y adhèrent. Shell commence à perdre 35 millions de francs par jour uniquement en Allemagne. Des « ecoterroristes » entrent même dans le conflit en s'attaquant à des stations services de la société pétrolière. Le 24 mai Shell lance une opération pour évacuer les militants de Greenpeace de la plate-forme. Techniquement, l'intervention est une réussite. Médiatiquement c'est la catastrophe. Les militants sont en effet évacués, mais les images montrent des bateaux imposants s'en prenant à l'aide de canon à eau aux frêles embarcations des écologistes. L'émotion suscitée par les reportages télévisés est importante. Ces films confortent le sentiment d'une grande société inhumaine, froide et cynique, opposé à une poignée de militants représentant l'intérêt collectif. L'opération médiatique transforme les écologistes en mandataire de l'opinion publique. La plate-forme évacuée, Shell commence son remorquage le 11 juin, afin de la déplacer vers le site d'immersion en eau profonde. Mais Greenpeace poursuit ses actions de lobbying politique. Les 8 et 9 juin au Danemark, se tient la conférence de la mer du Nord. Plusieurs nations européennes demandent le démantèlement à terre des installations pétrolières off-shore qui seraient mises hors service. Du 26 au 30 juin lors de la commission OSPAR (*Oslo and Paris*), onze Etats votent un moratoire sur l'immersion des installations pétrolières. L'émotion est telle que *Brent Spar* devient une affaire entre Etats. Helmut Kohl, lors du sommet du G7, le 15 juin, interpelle John Major, Premier ministre britannique, en lui demandant de renoncer à l'immersion de la

plate-forme. Le 20 juin, la compagnie pétrolière cède. *Brent Spar* sera remorquée vers les eaux norvégiennes, à Mekjarvik, pour devenir un quai de ferry.

Le 5 septembre, plus d'un mois avant la sortie d'une étude commandée auprès du bureau Veritas, Greenpeace envoie une lettre d'excuse à Shell soulignant des erreurs d'appréciations des écologistes quant aux risques de pollution. L'audit indépendant confirme le 18 octobre que couler *Brent Spar* était sans danger.

Cette affaire est exemplaire car elle montre comment l'information peut devenir une arme redoutable. Bien utilisée elle peut permettre au faible de faire plier le fort. Comment pouvait-on imaginer qu'une poignée de militants pourrait en effet faire reculer un géant comme Shell ? Grâce à l'information les ONG ont donc un pouvoir de déstabilisation très important et, *in fine*, une capacité d'influence considérable sur les entreprises. Or, la mécanique de déstabilisation mise en œuvre dans un conflit informationnel est très complexe et difficile à maîtriser. Les acteurs sont nombreux et parfois non identifiés. L'analyse des conflits nous montre en effet que ces chocs informationnels ne sont pas bilatéraux et qu'une fois lancée la machine déstabilisatrice fonctionne seule.

La mécanique de déstabilisation

Entrer dans une phase de conflit informationnel est extrêmement dangereux pour une entreprise. L'anatomie du processus montre en effet qu'une bataille médiatique sur fond d'éthique ne s'arrête jamais totalement. De plus des dérapages délinquants peuvent se produire de la part de militants trop passionnés. Enfin, les dégâts peuvent être encore plus importants, car ces conflits informationnels sont parfois orchestrés par des professionnels aux motivations moins désintéressées que celles de militants d'ONG.

Anatomie d'un conflit informationnel

Les conflits informationnels entre les ONG et les entreprises comportent cinq phases. Celles-ci forment un cycle qui finit par s'auto alimenter :

Le fait générateur

Le fait générateur est l'élément par lequel une crise débute. C'est en effet l'information qui va susciter l'indignation et entraîner un processus de conflit informationnel. Il convient alors de distinguer trois cas de figure dans la détection par une ONG de ce *casus belli* :

- la réaction à l'événement : l'émotion suscitée par un événement tel qu'une catastrophe industrielle, une marée noire ou des licenciements massifs entraîne généralement la réaction de nombreuses ONG. Total a par exemple été au centre d'un conflit informationnel à la suite du naufrage de l'*Erika* ;
- les activités de veille des ONG : les ONG ont des dispositifs de veille s'appuyant notamment sur des réseaux associatifs qui leur permettent de faire remonter de précieuses informations. A travers ces activités, les organisations peuvent déceler un problème qui suscite leur intérêt et engendrer une crise. Ce fut par exemple le cas dans l'affaire Nike où la société américaine a été accusée d'exploiter des enfants pour fabriquer ses produits ;

- la récupération d'un « mouvement Internet » : Internet est un media qui permet à n'importe qui de s'exprimer notamment par le biais de forums de discussion. Un mouvement de protestation peut alors naître et ensuite être repris par des ONG institutionnelles. Internet a par exemple joué un rôle majeur dans la campagne de déstabilisation à l'encontre de la présence Total au Myanmar.

Une fois la cible identifiée, les ONG passent alors à la préparation de l'opération. Dans cette phase, le renseignement joue également un rôle central.

Préparation de l'opération par les ONG

Une fois la cible désignée il s'agit, pour les ONG, de confirmer les informations détenues et d'affiner leur connaissance du contexte. Des opérations de renseignement sont montées sur la cible. Les réseaux associatifs sont activés. Ils sont très puissants, car internationaux et parce que la plupart des militants ont parallèlement des activités professionnelles leur permettant le cas échéant d'être renseigné de l'intérieur. Dans l'affaire Total au Myanmar, une ONG qui a sorti un rapport aux retombées médiatiques importantes exploitait une source interne travaillant sur le chantier du gazoduc implanté en Birmanie. Une fois les informations réunies, il convient pour les militants de construire un argumentaire. L'information est en effet traitée de façon à susciter de l'indignation et de l'émotion afin de créer un mouvement d'opinion. Parfois, la conviction l'emporte sur l'objectivité et l'on sombre dans la désinformation. Enfin, l'attaque est planifiée. Des choix de communication sont faits : événementiels, publicité, Internet, etc.

La crise

Des opérations médiatiques sont lancées avec pour objectif de mobiliser l'opinion publique. Différents moyens peuvent être utilisés. L'événementiel permet une médiatisation rapide. *Act up* par exemple s'en est fait une spécialité. Elle a notamment investi, en avertissant au préalable les télévisions, le siège de la SNCF, société qui était accusée d'avoir des pratiques discriminatoires

concernant les malades du SIDA. Aujourd'hui de nombreuses crises passent par Internet où des mouvements d'opinion s'agrègent autour de sites militants. Mac Donald, outre les actions de la confédération paysanne ou des autonomistes bretons, est régulièrement visé par des chaînes d'*e-mails* et des sites d'attaque. Des actions de lobbying politiques peuvent également être menées à l'instar de Transparency International dans sa croisade contre la corruption. Bref, les modes opératoires sont divers et sont limités uniquement par l'imagination des protagonistes. Une fois l'attaque lancée, le conflit entre dans une phase active avec des réactions de l'entreprise cible, des contre argumentations des ONG, etc. Au bout d'un certain temps, quel que soit les résultats obtenus les ONG institutionnelles se désengagent.

Le désengagement

Les grandes ONG institutionnelles finissent par se désengager d'un conflit pour se consacrer à d'autres causes. Soit elles ont gagné et l'affaire est terminée, soit une certaine lassitude les incite à se mobiliser sur d'autres dossiers. Généralement le retrait se fait progressivement. Mais la particularité de ces conflits informationnels tient au fait que la crise ne s'arrête jamais totalement. En effet, un mouvement s'est généralement constitué autour des associations engagées dans la confrontation et des sites Internet spécialisés. Des forums de discussion sont nés sur le sujet et quelques passionnés ont créé des sites indépendants spécifiquement dédiés à l'attaque de l'entreprise cible. Et ces électrons libres n'ont pas les mêmes logiques que les ONG institutionnelles. Ils se passionnent uniquement pour l'affaire. Ils continuent donc à se polariser sur l'entreprise cible après le retrait des ONG institutionnelles. L'exemple typique est Nike. Au départ en conflit avec un nombre limité d'ONG, aujourd'hui plusieurs années après, de nombreux sites sont encore consacrés à l'attaque de Nike. Si la crise diminue effectivement en intensité, il n'en demeure pas moins que d'une guerre ouverte on passe à une phase de guérilla informationnelle.

Attaques de faible intensité

L'entreprise est en quelque sorte sous surveillance permanente par les plus acharnés qui continuent malgré le retrait des ONG institutionnelles à s'intéresser à cette affaire. La moindre faille peut générer une nouvelle crise déclenchée par ces veilleurs attentifs. Des dérives de manipulation de l'information peuvent se produire provenant de militants se laissant emporter par leur pugnacité. Généralement les procédés sont grossiers et peu efficaces. Mais parfois, l'opération peut fonctionner surtout si un concurrent bien intentionné s'en mêle et fourni lui-même les arguments déstabilisateurs. Enfin des dérives délinquantes peuvent surgir de ces nébuleuses militantes.

Les dangers de dérives délinquantes

Le bien justifie les moyens. Cette formule laconique explique les motivations d'actes de délinquance se produisant parfois du fait de militants un peu trop acharnés. Révoltés par l'attitude d'entreprise bafouant les droits de la nature sans transgresser la législation des hommes, ceux-ci se livrent parfois à des débordements.

En premier lieu, les différentes phases de renseignement entraînent le recours à des techniques d'espionnage. Le recrutement de sources internes est assez facile. En effet, au nom de l'éthique, nombreux sont les employés décident de livrer à des détournements de documents ou tout simplement en transmettant des informations précieuses.

Dans le même esprit, des procédés de manipulation de l'information sont souvent utilisés. Il s'agit de subtiles contrevérités glissées dans un discours cohérent et crédible. Celles-ci évidemment sont destinées à atteindre l'inconscient collectif. Ainsi, l'émotionnel prenant le pas sur le rationnel, l'opinion publique réagit brutalement contre la cible. Par exemple, lorsque L'Oréal a été attaqué sur les expérimentations animales que l'industriel pratiquait, des photos litigieuses ont circulé. Des

images d'animaux en piètre état, attribuées aux laboratoires du groupe français, ont été diffusées. Or, il s'est avéré que ces clichés n'en provenaient pas. De même, des faux documents peuvent également être utilisés. Par exemple, une correspondance électronique attribuée à des cadres de TotalFina a circulé sur Internet peu de temps après le naufrage de l'*Erika*. Ces *e-mails* contenaient des propos très choquants. Il attestait la thèse du cynisme des pétroliers vis-à-vis de cette affaire. Bien entendu il s'agissait d'un montage. Parfois les procédés sont plus subtils. La multiplication des acteurs dans ce genre d'affaire rend particulièrement facile la diffusion d'informations erronées. En effet, il suffit qu'un des protagonistes crédibles diffuse une information reprise par quelques autres également dignes de foi pour réussir le montage. Par exemple, dans l'affaire Total au Myanmar, quelques ONG proches de minorités ethniques ont fait allusion à des exactions précises mettant en cause les employés de la société pétrolière. Ces informations étaient totalement erronées. Il semblerait que l'objectif était de médiatiser le triste sort de ces peuples opprimés par une junte particulièrement répressive. Les informations ont ensuite été reprises par plusieurs autres ONG dignes de confiance et agissant en toute bonne foi. Les journalistes travaillant sur le sujet ont ensuite eu vent de ces affaires. Recoupant les renseignements auprès de plusieurs sources crédibles ils ont, bien entendu, publié ces informations. Et peu importe la véracité des faits, en matière de guerre de l'information seul compte ce que croit l'opinion.

Des actes violents peuvent également avoir lieu. Les plus courants sont les atteintes aux biens. Par exemple les groupes antivivisection ont à plusieurs reprises mené des opérations commando contre des laboratoires, la confédération paysanne s'en est pris à des Mac Donald ou encore des stations services de Shell ont été attaquées pendant l'affaire *Brent Spar*. Parallèlement, à ces opérations somme toute assez traditionnelles, les actes de malveillance informatique se multiplient. Les procédés sont multiples. Ils vont du *bombing* à l'intrusion dans les systèmes d'information pour créer des dommages, en passant par le piratage d'un site en détournant son contenu. Les dommages peuvent alors

être particulièrement graves et la remise en état des destructions peut s'avérer coûteuse.

Les actes de violence physique sont rares. Parfois, cependant, des manifestations publiques peuvent dégénérer et entraîner des heurts. Il est également arrivé que des personnes soient menacées de mort. Par exemple, certains militants antivivisection se sont radicalisés et ont menacé très explicitement des scientifiques ou des industriels. Ainsi, un journaliste s'étant intéressé de trop près aux activités du FLA britannique (Front de libération des animaux) a été kidnappé puis marqué au fer rouge. En France, un grand patron a également été menacé pendant plusieurs mois à la suite d'accusations de pollution. Des courriers bien renseignés sont parvenus au siège. Les menaces de mort à l'encontre du dirigeant et de sa famille étaient clairement formulées. Ils durent donc se plier aux contraintes d'une protection rapprochée.

Les crises résultant d'un conflit informationnel sont donc particulièrement intenses et les entreprises confrontées à ce type de déstabilisation médiatique n'en sortent jamais tout à fait indemnes. Il n'en fallait pas plus pour que d'habiles manipulateurs ne cherchent à instrumentaliser les ONG en tant qu'arme de déstabilisation concurrentielle.

Les risques de manipulation

Les activités de renseignement d'Etat se sont privatisées. Il est possible désormais de trouver des prestations privées dignes de celles des services spéciaux. La manipulation et la désinformation font partie de cet arsenal à disposition de certaines entreprises peu scrupuleuses sur le plan déontologique et peu regardantes sur la légalité. Dans cette logique, la puissance de déstabilisation des ONG peut être un outil extraordinaire pour des manipulateurs d'entreprise. Il suffit en effet de faire en sorte que l'une de ces organisations non gouvernementales s'en prenne à une entreprise concurrente pour que cette dernière s'empêtre dans une crise dont elle ne sortira pas indemne.

Certains, rapides en besogne, en déduiront que tous les conflits informationnels ONG/entreprises sont manipulés. La situation

n'est pourtant pas aussi simple. La plupart du temps les ONG agissent seules et spontanément. Parfois, il est vrai, un aimable concurrent n'est pas totalement innocent. Cependant, dans ces affaires il s'agit la plupart du temps de concordance momentanée d'intérêts plutôt que manipulation pure. Ainsi, une entreprise constatant qu'un groupe de pression s'intéresse de très près à son concurrent, pourra être tentée de l'aider. Une équipe d'ingénieurs pourra par exemple, par le biais de forum de discussion et sous « couverture », alimenter l'argumentation de l'ONG attaquante. Bien entendu les informations diffusées seront de grande qualité puisque provenant d'experts du secteur. Par exemple, dans l'affaire *Yadana* des indices nombreux et concordants semble indiquer que des concurrents s'en soient mêlés. Ainsi, une étude confidentielle jamais publiée menée par des spécialistes a souligné que dans les *newsgroups* trois noms revenaient souvent. Ceux-ci étaient intervenus 4 500 fois sur ce sujet ! Bien entendu les investigations pour remonter jusqu'aux personnes physiques se cachant derrière ces adresses *e-mail* n'ont jamais pu aboutir.

Occasionnellement, il peut s'agir d'une manipulation montée *ex nihilo*. Un « désinformateur » travaillant pour une entreprise se voit confier la mission de déstabiliser un concurrent. La méthodologie sera alors toujours identique. Le désinformateur devra se faire préciser l'objectif à atteindre. Devra-t-il, par exemple, s'attaquer au concurrent uniquement pour remporter un appel d'offre, essayer de le gêner au maximum sur l'ensemble de son marché ou encore discréditer un produit ? Les moyens mis en œuvre, en fonction de la mission initiale, seront différents.

Ensuite, l'attaquant se livrera à un audit des vulnérabilités de la cible. Toute l'organisation et les antécédents de la société seront analysés. L'entreprise a-t-elle déjà eu des accidents ? Certains de ses dirigeants ont-ils été mis en examen ? Les activités sont-elles polluantes ? Quels sont les litiges en cours ? Un travail approfondi permet toujours de découvrir une faille. A titre personnel nous nous souviendrons d'une affaire où un spécialiste de l'intelligence économique devait déstabiliser une société adverse dans le cadre d'un appel d'offre. L'entreprise était exemplaire en tout point. Aucun antécédent sulfureux n'avait été décelé, les dirigeants n'avaient eu aucun problème notable, les finances semblaient

saines, etc. Après plus d'un mois de travail sans rien trouver, « le veilleur actif » s'entoura d'avis techniques sur le produit proposé au client. La technologie utilisée intégrait un laser de type « classe II »⁹. L'esprit aiguisé de notre veilleur lui permit d'imaginer le parti qu'il pourrait tirer de cette information. Le produit étant destiné à être utilisé par des employés proches du public, il suffisait de bâtir une opération visant à intoxiquer des associations de consommateurs et également les syndicats sur les dangers potentiels du laser pour les yeux. Bien que les « classe II » ne soient pas dangereux à priori, un argumentaire amalgamant les risques pour les yeux liés à l'utilisation d'un laser et le produit fut réalisé¹⁰. Le procédé fut efficace puisque l'appel d'offres fut gagné. Cet exemple, souligne que lorsqu'il n'y a rien à trouver, une information subtilement déformée peut-être tout à fait déstabilisatrice.

Une fois la faille décelée, une deuxième phase de renseignement cette fois-ci très ciblée, permet d'affiner les informations sur la vulnérabilité. Il convient alors de traiter l'information afin de construire « une légende ». Cette dernière est un argumentaire destiné à déstabiliser la cible. La vérité peut suffire. Mais bien souvent quelques mensonges permettent de rendre plus percutant l'argumentaire. Une fois la « légende » bâtie il convient de la diffuser. Pour cela, notre désinformateur d'entreprise va déterminer l'effet à obtenir et utiliser « des caisses de résonance » pour ne pas apparaître. Les ONG sont parfaites pour tenir ce rôle. Habilement intoxiquées, elles vont se charger de donner de l'ampleur à la diffusion de « la légende ». Elles vont même la compléter. Pour atteindre ces ONG, il faut agir lors de la première phase décrite précédemment dite du « fait générateur ». Notre désinformateur va donc essayer de susciter suffisamment d'indignation de la part de militants pour entraîner un cycle complet¹¹.

Les techniques d'intoxication sont nombreuses et les seules limites sont celles de l'imagination. Les plus courantes sont

⁹ En principe non dangereux pour les yeux contrairement aux classes III et IV.

¹⁰ Cette affaire mériterait à elle seule un chapitre complet car le montage complexe et ingénieux est un modèle du genre.

¹¹ Se référer au paragraphe précédent « Anatomie d'un conflit informationnel ».

l'infiltration d'un pseudo militant afin de faire de l'entrisme au sein d'une petite association. Concomitamment cette dernière verra arriver des dons importants d'un donateur anonyme. D'autres possibilités sont la création d'associations avec l'objectif de les développer, l'identification et le développement de groupes travaillant sur le sujet, etc. La méthode la plus efficace et la moins dangereuse est aujourd'hui Internet. Il est en effet relativement simple de créer un mouvement auquel va s'agréger de nombreux internautes. Pour cela notre désinformateur d'entreprise peut se glisser dans plusieurs forums de discussion dans lesquels il va animer des dialogues entre plusieurs personnes fictives. Si l'opération est bien montée, des tiers ne tarderont pas à se greffer. Et bientôt le forum se mettra à vivre seul. Bien entendu il convient que le désinformateur mette de temps en temps un peu d'huile sur le feu. De ces forums naîtront des sites spécialisés qui agrégeront encore plus de monde pour attaquer le concurrent ciblé. Et naturellement des ONG institutionnelles, dans leurs activités de veille, finiront bien par être informées. Alors la machine s'emballera et notre concurrent connaîtra des moments difficiles.

* *
*

Incontestablement, la guerre de l'information des ONG contre les entreprises est aujourd'hui une réalité de l'environnement économique. Ces conflits informationnels ont eu pour conséquence une meilleure prise en compte du facteur éthique dans l'activité de ces grands groupes transnationaux.

D'une part, les entreprises ont pris conscience des dommages que peut engendrer une guerre informationnelle avec les ONG. Elles ont effet pu apprécier à de nombreuses reprises le pouvoir de déstabilisation de l'information dans des conflits sur fond d'éthique. La plupart de ces grandes sociétés ont donc aujourd'hui mis en place des programmes de prévention de ce type de crise. Ces stratégies amont passent toujours par un meilleur contrôle interne des activités du groupe et une chasse aux dérapages

éthiques. Il est également courant de voir des entreprises établir des partenariats avec des ONG institutionnelles. Ces accords autorisent les organisations non gouvernementales à auditer les activités du groupe afin d'en garantir le caractère éthique. Nike a par exemple mis en place une politique de ce type.

D'autre part, ces conflits informationnels ont fini par sensibiliser le public aux dérapages de la mondialisation. Les populations des pays occidentaux sont donc aujourd'hui beaucoup plus sensibles à ces problématiques. Les consommateurs souhaitent même consommer « éthiquement ». Les sondages évoqués précédemment montrent effectivement qu'entre deux articles, celui qui a été produit « éthiquement » est préféré même s'il est plus cher. Une nouvelle fois les entreprises doivent, dans leur stratégie marketing, intégrer cette nouvelle exigence de leurs clients.

Pour autant va-t-on assister à un déclin de la guerre de l'information sur fond d'éthique ? La réponse est assurément négative. Si effectivement ces différents conflits informationnels ont finalement eu un impact positif, nous pouvons prédire une multiplication de ce type d'affaires à base de rumeurs ou accompagné de techniques de désinformation. Internet permet en effet à n'importe qui de s'exprimer et d'arriver à mobiliser suffisamment d'internautes pour générer des difficultés à une société cible. Outre les affaires de manipulation qui sont nombreuses, nous assistons à l'éclosion d'une multitude de petits groupes incontrôlables aux revendications floues. Quelle que soit leur taille ces communautés virtuelles n'en demeurent pas moins menaçantes. Une cause, aussi farfelue soit-elle peut agréger de nombreux internautes issus de tous les pays. Il apparaît que la solution pour se prémunir contre ce risque passe, une fois encore, par un rapprochement entre les entreprises et les ONG institutionnelles qui sont pour la plupart des interlocuteurs crédibles.

Ludovic François
ludfra@yahoo.fr