

De Jésus-Christ
à
Kim Kardashian

**Les techniques
pour influencer
les masses :
clients, communautés,
citoyens ■**

Laurent Moisson

DUNOD

Suivi éditorial : Chloé Schiltz et Yaël Bourcet
Fabrication : Anne Pachiaudi
Direction artistique : Élisabeth Hébert

Mise en page : Belle page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-081964-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À mes précieux relecteurs : Julien Guillon, Kadia et
Pierre Moisson, Christophe Dumoulin, Wilfrid Guerit.*

Avant-propos

Au cours de l'histoire, le pouvoir politique, économique, religieux, n'a pas toujours été exercé de la même façon. Beaucoup de nos contemporains regardent les siècles, les millénaires qui nous ont précédés comme des époques grégaires où la violence était le principal moyen des gouvernants pour asseoir et maintenir leur domination. Et c'est parce que nous avons changé, pensent-ils, parce que l'éducation et les valeurs humanistes ont transformé nos codes culturels, faisant de nous des êtres plus conscients, plus doux et civilisés, que nos sociétés sont sorties de ces âges sombres.

Il est probable que la réalité soit tout autre. Car, s'ils ont indéniablement joué un rôle dans l'attendrissement des modes de management employés par nos dirigeants, la conscience, le savoir, ou les facteurs générationnels ne sont pas les seuls responsables de ces évolutions. Il n'est même pas certain qu'ils en soient les principaux. En effet, on oublie souvent, dans nos analyses, l'impact considérable de facteurs qui agissent pourtant à plein sur la gouvernance et la culture de leadership de nos sociétés. Ce sont les deux familles de facteurs qui influencent les décisions humaines, des facteurs qui nous font individuellement ou collectivement choisir une option plutôt qu'une autre quand nous devons nous prononcer sur des choix. Ils sont :

- les facteurs de décision qui agissent en nous (nos sens, nos hormones, nos biais cognitifs... qui génèrent nos émotions et inspirent beaucoup de nos actions) ;

- et les facteurs de décision qui agissent hors de nous (les médias, les institutions morales et politiques qui nous informent et façonnent notre vision du monde et nos comportements en société).

Les premiers (sens, hormones...) n'ont pas changé à travers les âges. La Rochefoucault disait déjà, en 1664, que « les passions sont les seuls orateurs qui persuadent toujours¹ ». Malgré tous ses efforts pour s'en détacher, l'être humain moderne, celui qu'on croit voir émerger chaque fois qu'une génération veut changer le monde, dispose des mêmes attributs biologiques que celui du Moyen-Âge. Et si la science sait beaucoup mieux décrypter aujourd'hui les mécaniques qui vont engendrer nos décisions, si elle nous invite à nous méfier de nos émotions, un rapide coup d'œil aux polémiques qui pullulent sur les médias sociaux certifie que nous avons toujours autant de mal à prendre du recul avant d'agir ou de nous exprimer.

Les seconds facteurs qui influencent nos décisions (médias, institutions morales ou politiques) ont, eux, en revanche, beaucoup changé : par leur contenu, mais surtout par leur structure. Nous verrons à quel point les évolutions des mécaniques de fonctionnement des médias, leurs processus de diffusion des informations, impactent les modèles de gouvernance, les techniques de management et de communication que les décideurs utilisent pour se faire obéir. Des décideurs politiques, parce que la sphère politique a été la première à modéliser l'exercice du pouvoir, mais aussi les décideurs du monde de l'entreprise, les managers, dont le poids dans nos sociétés augmente à mesure que le monde des affaires étend son influence sur l'espace civil, sur nos vies de citoyens. Et d'ailleurs, nous nous intéresserons aussi au pouvoir du citoyen-consommateur et des groupuscules d'un nouveau genre qu'il tend spontanément à créer et qui deviennent, eux aussi, des agents de pouvoir avec lesquels il faut compter.

1. « Réflexion ou sentences et maximes morales ».

Sommaire

Avant-propos	5
Introduction	9
1. Les origines de l'influence de masse	17
2. De l'influence mystique à la proximité, comment l'influence des marques s'inscrit dans la culture du pouvoir	35
3. La mise à bas de la divination du pouvoir : du leader iconique au Président normal	49
4. Les marques sont nos amies : quand l'entreprise redevient une personne	65
5. La boîte de Pandore des médias sociaux	85
6. La quête de légitimité et le rythme des médias sociaux imposent l'agilité de l'entreprise	101
7. Et demain ? Les limites de l'influence comme principal moyen d'exercice du pouvoir	131
8. Reprendre le contrôle de nos peurs et de leur immense pouvoir d'influence	179
Conclusion. Quel leader pour demain ?	203

INTRODUCTION

Depuis la naissance des premières formes de société, les hommes ont mis d'autres hommes en position de les gouverner. Pour nous défendre, bâtir nos cités ou rendre justice, nous avons structuré des systèmes de pouvoir capables de mettre la force du nombre au service de projets ou de combats qui nous dépassaient individuellement.

Et, bien souvent, une fois en poste, les puissants se sont rendu compte que le pouvoir, finalement, c'était pas mal.

D'autant que jusqu'à récemment, le monde était dur, cruel, brutal, impitoyable. Diriger, c'était se hisser au-dessus d'un océan de misère et bénéficier de bien des privilèges. Et la perspective d'y renoncer n'a jamais été très populaire dans le genre humain. Nous, Français, savons à quel point le bénéficiaire de la moindre allocation ou du plus petit avantage s'y accroche, fait grève, défile et hurle pour le défendre. Alors, imaginez ce qu'il ferait pour un trône.

À l'époque des tribus barbares, la tradition la plus courante était de remettre le pouvoir en balance à la mort d'un roi, afin que les hommes libres du groupe en désignent un nouveau, par acclamation. Cette tradition est apparue à certains ambitieux comme un peu trop compliquée et source de désaccords. Mieux valait faire simple et confier le pouvoir à eux et à leur famille, pour toujours. Ils ont donc entrepris de rendre leurs titres et charges héréditaires. Il fallait bien penser aux enfants, vous comprenez...

Beaucoup ont essayé, peu y sont parvenus, car l'usage de la force brutale n'a jamais suffi à pérenniser une position dans le temps. Mais certains visionnaires ont adopté la bonne approche : ils ont construit des édifices moraux et symboliques remarquables, propres à fonder et entretenir des dynasties séculaires, comme l'a fait l'empereur romain Constantin et, avec beaucoup plus de succès, la famille royale de France. Ce système, appelé le césaropapisme, mettait l'influence d'une religion au service des intérêts d'un pouvoir politique.

L'objectif premier de cet accaparement du trône fut de placer la légitimité du pouvoir le plus loin possible du peuple afin de ne plus avoir à le lui rendre, une fois le roi mort. À une époque où tout était mystique, leur coup de maître fut de confier cette légitimité à Dieu. Les familles régnantes devinrent ainsi d'ascendance divine.

L'information était rare, jadis, et difficile à diffuser ou à vérifier. On pouvait donc aisément la mettre en scène ou, au contraire, la cacher. À de rares exceptions près, les seuls médias de masse disponibles étaient les religions, leurs prêtres et leurs temples. Ceux qui les contrôlaient, par des alliances familiales, notamment, pouvaient aisément structurer des légendes.

Mais la rumeur, le bouche-à-oreille, qui était le média des humbles, menaçait la perfection de ces édifices symboliques. Une seule information, un seul ragot, un secret de pouvoir un peu trop viral, menaçait de révéler que les représentants de Dieu sur Terre avaient des comportements bien trop vulgaires, trahissant des faiblesses trop humaines. Tout n'était alors que réputation et si d'aventure celle-ci se trouvait écornée, la colère des peuples ou les ambitions d'autres prétendants aux trônes pouvaient se réveiller et renverser la donne. L'information faisait le pouvoir mais pouvait aussi le défaire.

Voilà pourquoi les secrets étaient bien gardés (tortures ou exécutions y veillaient) et les postures d'autorité finement travaillées par des « storytellers » qui n'avaient rien à envier aux meilleurs conseillers en communication d'aujourd'hui.

C'est ainsi, au fil des âges, que l'image de dirigeants moralement irréprochables, à la stature inaltérable, s'est installée dans notre inconscient, associant pour longtemps et jusqu'à nos jours la légitimité du pouvoir aux cultes de l'exemplarité et de l'infailibilité. La superbe statue du Commandeur venait d'être érigée sur la place du village.

Puis la révolution industrielle arriva. Elle plongeait, en quelques décennies¹, les sociétés occidentales dans un niveau de confort matériel jamais vu. Si bien qu'aujourd'hui, à l'heure où de nombreux pays occidentaux défilent et se plaignent des imperfections du système, les maux qui accablent nos sociétés ne sont plus la guerre, la famine, l'exode rural ou la peste noire... Non, chez nous, avant l'émergence du Covid-19, on débattait pour savoir si le mal du siècle était le stress ou le mal de dos. Ce qui est tout de même plus glamour, vous en conviendrez.

Autre temps, autres mœurs. Dans notre monde ultra-privilegié, nous n'avons plus besoin de prendre aux autres pour satisfaire nos propres besoins vitaux, ni de nous soumettre à un homme fort pour éviter la guerre. La force n'a plus la cote comme principale valeur de nos leaders. Notre époque lui préfère la proximité, la sincérité et la bonté. Alors que nous ne craignons plus d'ennemis mortels depuis la chute du mur de Berlin, nous avons tendance à élire des dirigeants qui nous séduisent plutôt que d'autres qui nous défendent ou qui nous engueulent.

1. Essentiellement XIX^e et première moitié du XX^e siècle.

Et il faut avouer qu'en matière de séduction, la génération « télévision » a mis le paquet !

La télévision, depuis son invention, conjugue deux éléments qui en ont fait un merveilleux outil de pouvoir : tout d'abord un incomparable impact sur nos émotions, car plus un média sollicite de sens, plus sa capacité à émouvoir est grande. L'audiovisuel adresse deux sens : l'ouïe et la vue, ce qui n'était pas le cas des médias qui l'ont précédé (presse écrite, radio). Deuxième caractéristique importante, la télévision est simple à contrôler par un pouvoir en place : sa diffusion atteint de larges pans de la population alors que son organisation est centralisée, ce qui l'expose aux pressions politiques. Idéal pour raconter de belles histoires à un nombre considérable de personnes.

C'est grâce à elle que sont apparus des personnages capables de gérer les situations les plus difficiles sans perdre leur humanité. Finis les monstres froids, calculateurs, les êtres durs, distants, brutaux, cyniques et déconnectés de la réalité. L'exercice des responsabilités les plus lourdes avait laissé intacte la fraîcheur de cette génération de dirigeants qui restaient l'ami attentif, le supporter passionné, le père ou la mère responsable, le citoyen sans protocole...

Admirable, n'est-ce pas ? Exemplaire, certainement. Illusoire, en vérité... Mais qu'importe, les postures tenaient bon face à des téléspectateurs qui ne demandaient qu'à y croire.

Du moins jusqu'à ce que les médias sociaux rendent l'information incontrôlable... Par eux, l'impensable est arrivé : les secrets les mieux gardés du monde s'étalèrent un à un sur la toile. Même la NSA et le sacro-saint secret bancaire suisse n'ont pas pu leur résister. Aujourd'hui, même un ministre du Budget ne peut plus planquer sa fraude fiscale. Alors plus personne n'est à l'abri.

Les journalistes amateurs qui fleurissent aux quatre coins de la blogosphère, les hackers militants, les employés virés et rancuniers, ou les quidams en quête de notoriété balancent scandales et indiscretions sans ménagement. Et pour un politique ou une marque commerciale, plus moyen d'étouffer une affaire en appelant une rédaction subventionnée par les aides publiques ou des contrats publicitaires : ce qui n'est plus imprimé s'échappe sur les réseaux. On n'arrête plus l'information, même en contrôlant la presse. Dans le collimateur : les stars, les politiques, les marques et, de plus en plus, les managers...

Ceux qui ont appris à vivre, à travailler et à communiquer dans un monde de secret et de contrôle en sont tétanisés. Eux voient à quel point on ne peut appliquer sincérité et transparence sans mettre à bas le culte de l'exemplarité infailible. Eux savent que les humains font des fautes, sont souvent incohérents et ne sont ni exemplaires, ni infailibles. Il n'y a plus que les électeurs pour croire qu'il suffit d'exiger la vertu pour qu'elle jaillisse de dirigeants qui ne sont que nos propres reflets¹.

Alors que doivent faire nos gouvernants et nos patrons pour s'adapter à cette déferlante ? Lâcher les habits de lumière et les attributs d'un pouvoir prétentieux et dissimulateur pour enfiler un costume de sincérité forcément moins clinquant mais plus honnête ? Certains le réclament. J'ai personnellement peur que nous n'y soyons pas prêts.

Car s'il est acquis que nous ne supportons plus nos managers ou dirigeants en donneurs de leçons, en menteurs pathétiques, rien ne prouve que nous les apprécierons en individus faillibles et imparfaits. Allons-nous porter aux

1. C'est le biais de faux-consensus : tendance à estimer que ceux qui pensent comme nous sont majoritaires dans l'opinion. Voir l'ouvrage *Les émotions : une mémoire individuelle et collective*, Ahmed Channouf, Mardaga, 2006.

nues des coureurs cyclistes sains qui grimpent les sommets des Alpes à 15 km/h après nous être passionnés pour ceux qui le faisaient à 35 km/h chargés comme des mules ? C'est un peu la même question.

Salut temps pour les détenteurs de pouvoir. Politiques, artistes, managers ou marques, tous sont déstabilisés par des changements culturels porteurs d'une grande complexité. Et, alors que nombre d'entre eux perdent confiance, d'autres se sont lancés avec succès dans la quête d'un leadership qui a intégré les nouveaux ingrédients portés par l'ère du temps. Au vu des premiers prototypes de ce genre nouveau (Trump, Bolsonaro, Salvini...), ça risque de piquer un peu.

Cet ouvrage a pour vocation de mettre en perspective les bouleversements que vit l'exercice du pouvoir dans ce nouveau monde, le nôtre. Un monde où le rythme du progrès technique s'est emballé, nous arrachant à nos routines, processus et traditions anciennes, pour nous jeter sur le chemin inconfortable du changement et de l'adaptation permanente. Personnalités politiques déstabilisées, citoyens désabusés, managers sidérés, salariés en quête de sens, communicants en perte de repères, ces réflexions sont pour vous. Elles appellent le passé de notre histoire à la rescousse d'un présent devenu incompréhensible à bien des égards. Alors que nombre de gourous promettent qu'une nouvelle humanité s'est levée à la faveur des technologies récentes, transformant profondément les aspirations naturelles des jeunes générations par rapport aux anciennes ; alors que ces mêmes gourous poussent à adopter, dans nos vieilles usines et nos territoires en Gilets jaunes, les nouveaux modèles de management et de pouvoir que les start-up milliardaires déploient sur leurs cadres surdiplômés et leurs employés dopés aux stock-options ; alors qu'ils inventent tant et tant de nouveaux mots pour décrire nos relations

humaines qu'on a l'impression qu'aucune des antiques lois du management et du vivre ensemble ne fonctionne plus aujourd'hui ; je vous propose de prendre du recul, de redécouvrir l'histoire de l'influence, du pouvoir, du management, et de constater que non, tout n'a pas changé. Tout ce que nous avons appris n'est pas obsolète, même si certaines transformations sont indéniables.

Nous verrons comment les ressorts du pouvoir et de la persuasion agissent sur nous, êtres humains de chair, d'hormones et de sang chaud, aujourd'hui aussi bien qu'au jour de notre création. Et si les méthodes ont évolué pour nous faire peur, nous faire envie, susciter notre désir ou notre fidélité, c'est uniquement pour des raisons techniques. Ce sont les contraintes de fonctionnement des médias qui se réinventent à chaque fois que l'un d'eux apparaît et ringardise le précédent. Ce sont ces contraintes qui révolutionnent les lois de l'exercice du pouvoir alors que nous, hommes et femmes d'os et de chair, nous demeurons intrinsèquement les humains que nous avons toujours été.

Et comme on se sert de médias pour gouverner les masses humaines dans les royaumes, les républiques et pour les manager dans les entreprises, il est nécessaire, pour comprendre ce qui nous arrive, d'étudier leur fonctionnement et leur impact sur nos vies de citoyens et d'employés.

C'est d'ailleurs sur nos vies d'employés que nous nous attarderons le plus car, dans les sociétés occidentales en tout cas, l'entreprise est probablement en train de devenir la principale géographie du pouvoir, le lieu où il s'exerce le plus nettement.

Mais comme l'entreprise n'est pas une entité si ancienne que cela (en dehors de quelques compagnies commerciales, manufactures, arsenaux ou métiers spécifiques, les entreprises telles que nous les connaissons aujourd'hui se

sont généralisées à partir de la révolution industrielle), et parce qu'il est bon d'enraciner des analyses dans un temps long, nous étudierons également les structures de pouvoir politique. Ces dernières ont régi les relations entre gouvernants et gouvernés durant des millénaires et ont laissé des archives, des récits et des légendes dont nous avons tous entendu parler. C'est en s'intéressant à ces systèmes que nous pourrons constater à quel point ils partagent des modèles de gouvernance avec le monde de l'entreprise. Les relations entre gouvernement et administrés ont bien des points communs avec celles qui lient marque et consommateurs ou entreprise et employés.

Prévoir l'avenir et tenter de percevoir les contours du monde qui apparaît sous nos yeux est un exercice difficile (impossible ?) auquel je ne me livrerai pas. Je me contenterai de vous emmener visiter le passé en espérant qu'il nous offrira quelques clés pour comprendre notre si nébuleux présent et ses modes d'exercice du pouvoir si déstabilisants.