

3

LE POTENTIEL DES AUTRES

Si tu veux réaliser quelque chose, fais en sorte que tes ennemis le fassent pour toi.

Proverbe chinois

**User de la stratégie des autres comme
d'un potentiel – L'inconscience du
contexte rend manipulable – La composition
stratégique – *Instrumentaliser***

Tuer avec un couteau d'emprunt / Faire périr par la main de quelqu'un d'autre / Kill with a borrowed knife / Murder with a borrowed knife / Matar con un cuchillo prestado / Pedir un arma prestada para matar al verdadero enemigo

Un grand groupe pharmaceutique met sur le marché un patch contenant une molécule favorisant le rééquilibrage hormonal des femmes attei-

gnant la ménopause¹. Le marché est immense mais la publicité médicamenteuse est très réglementée dans le pays concerné. Par ailleurs, ce groupe pharmaceutique veut éviter d'apparaître au premier plan dans la promotion de son produit.

La ménopause et ses conséquences représentent un vrai sujet d'actualité journalistique de santé publique. Fort de cet élément, le groupe incite le laboratoire qui a synthétisé la molécule à produire un efficace dossier de presse et à le diffuser dans les rédactions des médias de masse. Ces derniers s'en emparent et traitent le sujet journalistiquement, les patients potentiels consultent leurs médecins, qui, informés professionnellement par le groupe pharmaceutique, prescrivent le patch que les patients achètent !

Lorsque quelque chose est difficile à réaliser ou à atteindre, faire en sorte que d'autres le fassent pour soi ! Tel est l'essence de ce troisième stratagème. L'exemple ci-dessus, tiré de l'actualité, développe la spécificité d'une stratégie de communication indirecte.

Pour de multiples raisons, le groupe pharmaceutique s'interdit la voie directe de l'information du public, information qu'il diffuserait par ses propres

1. Il s'agit d'un cas réel présenté dans les années quatre-vingt-dix lors de Journées de la communication médicale à Barcelone. À cette époque, le traitement hormonal de la ménopause n'était pas remis en cause dans les mêmes proportions qu'aujourd'hui.

soins et en s'exposant aux premières loges. La publicité est coûteuse en achat d'espace, mais aussi peu flexible : une fois qu'une campagne est lancée, elle est difficilement adaptable. La relation qui existe entre les produits, objets de promotion, d'une part et les intérêts de l'annonceur d'autre part étant évidente, le public-cible peut douter et rechigner à accorder à cette *information* un label d'objectivité. En d'autres termes, il sait et voit à *qui profite le crime* et en l'occurrence la vente du patch. En revanche, si des journalistes couvrent le sujet dans les médias comme d'un thème de santé publique et d'actualité scientifique, il en va de l'intérêt général de la société elle-même et non plus de celui d'un groupe pharmaceutique en particulier. En quelque sorte, le traitement par les médias *blanchit* le sujet et fait passer au second plan sa relation avec les intérêts du groupe pharmaceutique.

Peut-on dès lors parler de manipulation ? À première vue, les journalistes ne font qu'exercer leur métier en procédant aux vérifications d'usage de leurs sources et du contenu de leurs informations. Ils expliquent en recourant à des médecins, voire au témoignage de patientes, ils détaillent le mode opératoire de la molécule par rapport au mécanisme de la ménopause... mais, ce faisant, ils participent objectivement à la promotion du patch ! Indirectement, le groupe pharmaceutique utilise le mode de fonctionnement des médias pour son propre bénéfice et tout le monde en sort

gagnant ! Le laboratoire qui a synthétisé la molécule développe sa notoriété, les journalistes, tout comme les médecins, font leur travail et les femmes ménopausées évitent les désagréments liés à cette époque de leur vie. Tout le monde est satisfait au regard de ses propres préoccupations locales ! La relation entre le producteur et le destinataire final passe par une chaîne d'intermédiaires. Chacun y investit sa compétence et son énergie, et contribue ainsi à l'efficacité de ce dispositif de communication indirecte.

Les exemples d'application de ce troisième stratagème reposent tous sur la connaissance et la mise à profit de l'articulation des différents niveaux de la stratégie, notamment entre ceux relevant de la *fin* (objectif) et des *moyens* (stratégie). On ne fait pas de la stratégie pour la stratégie, pas plus que l'on communique pour communiquer ou que l'on s'informe pour s'informer. La stratégie, tout comme la communication ou l'information, participe des *moyens* pour atteindre une *fin*. Elle contribue à défendre un intérêt ou à réaliser un projet. Tout acteur, collectif ou individuel, met en œuvre implicitement ou explicitement des stratégies, car il y va de la permanence de son existence et, au-delà, de son développement.

Dès lors qu'un stratège avisé saisit avec intelligence la logique des couples *fins/moyens* propres à d'autres acteurs, il est à même de concevoir une *composition stratégique* où ces derniers, tout en

servant leurs finalités spécifiques, contribuent à réaliser celles propres au stratège au sein d'une configuration englobante. Dans notre exemple, les chercheurs, les journalistes et les médecins ne font qu'exercer leur activité, pourtant ils participent tous à la finalité du groupe pharmaceutique : la vente effective des patchs. En conséquence, les stratégies de ces différents professionnels sont instrumentalisées à un niveau supérieur qui les intègre, c'est-à-dire à l'intérieur de la stratégie indirecte du groupe pharmaceutique !

Par souci d'invisibilité et d'économie, l'art stratégique chinois considère toute stratégie d'acteur comme un *potentiel* ni bon ni mauvais en soi mais disponible pour qui sait en lire les logiques et les ressorts sous-jacents. À partir du moment où les couples *finalités/moyens* sont correctement identifiés et que des dispositifs adéquats les agencent et les mettent en œuvre, l'intelligence peut les conduire de manière implicite sans que leurs porteurs s'en rendent compte. L'engagement des scientifiques, des journalistes et des médecins ne résulte pas d'une action de persuasion frontale, de lobbying ou de relations publiques, car ils ont tous agi selon leurs propres logiques professionnelles.

En poussant plus avant le raisonnement, on en vient à considérer que les moyens d'un ennemi ou d'un compétiteur ne représentent pas forcément un

obstacle. Ils peuvent être mis à profit par le savoir-faire englobant d'un stratège créatif qui ne s'encombre pas d'un rejet absolu de *l'autre* sous prétexte qu'il ne fait pas officiellement partie de son camp ! L'ensemble de ses moyens n'est ni menaçant ni inoffensif en soi, mais leur insertion et leur usage dans le cadre d'une stratégie pertinente et astucieuse leur confèrent une efficacité spécifiquement orientée. En chef d'orchestre invisible, le stratège conduit et maîtrise discrètement *l'interaction des volontés* dans un concert dont il est seul à connaître la partition. C'est à partir de la compréhension de la logique journalistique et des médias que les hommes politiques calibrent et cisèlent leurs déclarations afin qu'images et slogans soient relayés efficacement vers l'opinion et les électeurs.

Les acteurs les plus manipulables sont toujours ceux dont le champ de vision se limite au strict périmètre local de leur activité. Ceux-ci négligent de reconnaître et de prendre en compte le point de vue et la spécificité des projets et des stratégies de protagonistes qu'ils ignorent et avec qui pourtant ils sont objectivement en relation. Pour revenir à l'exemple emblématique de ce stratagème, plus les scientifiques, les journalistes et les médecins se comportent exclusivement comme des scientifiques, des journalistes et des médecins, moins ils prennent de distance avec leur action et moins ils contextualisent (global) l'exercice de leur profession.

Ils deviennent ainsi objectivement manipulables, sans en être conscients, mais à qui la faute, si ce n'est à leur déficit de conscience ou de... citoyenneté ? Dans le registre du conflit, pourquoi un stratège n'engagerait-il *que* ses moyens, si dans son environnement, ou en jouant sur des relations ou des rivalités, il peut se procurer des alliés, qui, en s'engageant, vont contribuer à la réalisation de ses propres objectifs ? Dans les situations délicates et peu favorables, les actions directes et frontales renforcent souvent la cohésion des résistances plus qu'elles ne les n'affaiblissent, surtout en matière de communication. À l'inverse, jouer sur la distance donne de l'espace et de l'oxygène à l'expression d'activités, voire à d'*utiles* querelles internes.

Les rivalités récurrentes qui, de tout temps, sourdent dans la relation entre les califes et les vizirs de n'importe quelle organisation, bien plus que méésententes à déplorer, constituent aussi un potentiel d'action. Ces ressources peuvent être enrôlées dans des opérations où la main discrète du stratège privilégie l'efficacité aux feux de l'actualité. Des stratégies tierces sont alors stimulées et encouragées mais objectivement instrumentalisées et composées dans la finalité d'un plan qui les intègre et les dépasse.

Ce jeu complexe des interactions doit être managé subtilement et avec suffisamment de discrétion pour que l'on ne distingue pas qu'il y a anguille sous roche. Si l'intervention extérieure se

fait sensible car trop directe, la révélation au grand jour de la composition stratégique peut donner lieu à une dénonciation et à un mécanisme de rejet qui peut s'avérer foudroyant. La ruse est un art périlleux où le rapport *faible investissement/grand effet* peut jouer autant pour soi que contre soi en cas de maladresse.

Ce troisième stratagème recommande une attitude très particulière du stratège par rapport à un environnement dans lequel il ne voit pas l'expression de qualités intrinsèques ou d'appartenances définitives, mais l'expression évolutive de potentiels disponibles parce que soumis à l'effet de conditions changeantes. Ce faisant, nul ne saurait être blâmé de ne pas disposer des moyens nécessaires à la conduite d'une stratégie lui permettant d'atteindre ses fins, mais il serait coupable de ne savoir comment se les procurer par son art.