

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	72 (2014)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	La communication asymétrique : l'utilisation des NTIC par les mouvements activistes. La nouvelle donne de la communication de crise
<b>Autor:</b>	Bloch, Emmanuel
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-823263">https://doi.org/10.5169/seals-823263</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LA COMMUNICATION ASYMÉTRIQUE. L'UTILISATION DES NTIC PAR LES MOUVEMENTS ACTIVISTES: LA NOUVELLE DONNE DE LA COM- MUNICATION DE CRISE

EMMANUEL BLOCH

*Institut Français de Presse, Paris II Panthéon – Assas, Laboratoire CARISM  
e.bloch@demarketing.fr*

➤ L'utilisation d'Internet par des militants s'est développée avec le développement des nouvelles technologies. À l'origine, le réseau a été utilisé comme un moyen de coordination et d'information pour connecter les membres de mouvements. Internet a favorisé la traduction de questions globales dans des actions locales. Ainsi, avec l'apparition de réseaux sociaux, Internet est devenu le lieu central de l'action. Le processus a manifestement été inversé, puisque des actions locales peuvent à présent avoir des visées mondiales. La mobilisation en effet est postée sur des plates-formes de réseaux sociaux – FaceBook, Twitter, etc. Pour comprendre le nouveau paradigme des actions militantes sur Internet, cet article propose de le comparer avec le concept d'«asymétrie» développé dans la stratégie militaire. Cinq concepts-clés de la guerre asymétrique sont ainsi détaillés ici à travers un exemple d'activisme récent: l'opposition de Greenpeace-Nestlé sur Internet à propos de l'utilisation d'huile de palme dans les produits de Kit-Kat.

Mots-clés: militantisme, activisme, réseaux sociaux, global-local, local-global.

## INTRODUCTION

Comparer les stratégies de communication et les stratégies militaires, n'est pas foncièrement nouveau. Il suffit de s'intéresser au vocabulaire de la communication pour se rendre compte que de nombreuses expressions proviennent du monde de la défense – cibles, vecteurs, campagnes de publicité, guérilla marketing... - quand il ne s'agit pas de mettre en parallèle manuels de combat et développement de politiques de communication (Helio Fred Garcia 2012). Ces approches restent cependant cantonnées à la communication «traditionnelle», c'est-à-dire réalisée par l'institution (entreprise, administration, association...) dans un objectif de mise en valeur de leurs produits ou de leurs services.

Du côté des mouvements activistes et militants, l'analogie entre le monde de la communication et le monde militaire a également été explorée. Il y a même eu quelques tentatives de conceptualisation de la notion de «communication-guérilla»: «*La communication guérilla se définit comme une tentative visant à produire des effets subversifs par des interventions sur le processus de communication*» (Autonome a.f.r.i.k.a gruppe, Luther Blissett, Sonja

Brünzels 2011). Sans compter la multiplication des manuels de «guérilla» – pour la plupart en ligne sur internet – qui listent les méthodes de désobéissance, les stratagèmes de subversion et autres techniques de contestation dont le plus célèbre reste sans doute «Guerilla Kit» (Morjane Baba, 2003).

Si cette analogie a longtemps eu du sens, les grandes évolutions récentes nécessitent de revoir ce cadre conceptuel.

Tout d'abord l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (et particulièrement les médias sociaux) a quelque peu modifié le paysage. Dans un premier temps, internet a joué un rôle fondamental comme moyen de communication et de coordination des mouvements activistes autour de projets. C'est le passage d'un activiste au fonctionnement traditionnellement territorial à des logiques de centre d'intérêts (Fabien Granjon, 2001). Internet a ainsi permis de «déterritorialiser» les luttes en constituant des nébuleuses virtuelles et internationales travaillant en réseau par le biais de Newsgroup, forums de discussion, sites, e-mails... (Ludovic François, 2006 p 66). Dans un deuxième temps, quelques années plus tard, l'apparition des médias sociaux et notamment de Facebook et de Youtube à partir de 2005 viendra apporter une nouvelle dimension. De moyen de coordination de l'action, le réseau devient alors le lieu même l'activisme. C'est sur le réseau que la mobilisation se réalise et la manifestation devant le siège de l'entreprise se transforme en mobilisation virtuelle sur Facebook ou Twitter.

Le domaine militaire, ces dernières années, n'a pas été non plus exempts de changements. La guerre traditionnelle, menée en rase campagne, n'est plus qu'un vestige du passé. Les conflits post-2001 (Irak, Afghanistan, Liban, Libye...) ont quelque peu remis en question les doctrines et les stratégies militaires occidentales, pour la plupart développées autour d'un conflit majeur Est-Ouest. Maintenant il s'agit d'affrontements en toutes sortes de combattants utilisant toutes sortes d'armements, souvent improvisés (General Sir Ruppert Smith 2007). Ainsi, la guerre d'Afghanistan initiée en octobre 2001 s'affirme-t-elle déjà comme le plus long conflit jamais mené par les États-Unis et ne semble pas pour autant se terminer sur une note victorieuse pour la super-puissance militaire.

Si la réflexion avait bien été entamée au préalable (les conflits de Yougoslavie et surtout de Somalie avaient déjà démontré les limites de certaines stratégies), néanmoins, c'est bien dans les années 2003-2008 que la réflexion va s'accélérer face aux difficultés rencontrées notamment par l'armée américaine. Les doctrines issues de la «Guerre froide» ou du concept de «RMA»<sup>1</sup> «centrée autour de la domination technologique, s'avèrent inadaptée et inefficaces. Rapidement, les militaires vont alors (re)développer toute une réflexion autour des notions de «guerres irrégulières» ou de «conflits asymétriques», qui semblent bien mieux caractériser le contexte rencontré.

Cette évolution simultanée de l'environnement activiste (avec l'arrivée de nouvelles technologies et des réseaux sociaux) et de l'environnement militaire (avec l'émergence de nouveaux conflits) permet d'apporter un décryptage nouveau aux phénomènes de crises au travers du concept de «l'asymétrie».

<sup>1</sup> Revolution in Military Affairs: concept développé par l'armée américaine qui vise à acquérir des capacités et une efficacité supérieure grâce à l'exploitation simultanée des nouvelles technologies, des méthodes opérationnelles et à la restructuration des organisations militaires.

## 1. DE LA CRISE INDUSTRIELLE À L'INFOWAR

«*Phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise*» (T. Libaert 2010), la notion de «crise» a cependant été longtemps synonyme «d'accident» pour les entreprises. Il s'agissait de gérer l'évènement industriel (incendie, explosion, pollution...), le problème social, le défaut de fabrication... Si la menace était soudaine, elle n'était pas pour autant imprévisible. La réalisation de manuels de gestion de crise et de communication de crise permettaient aux entreprises les plus prévoyantes de se préparer, avec l'objectif de définir des procédures plus ou moins reproductibles.

Or, l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication et – particulièrement les médias sociaux – a fait se multiplier les crises d'images: des individus ou des organisations critiquent ouvertement, non pas les processus de l'entreprise ou ses produits, mais ses valeurs et son comportement. Selon Naomi Klein, la principale raison de cette évolution serait due au passage de l'entreprise comme organisation industrielle fondée sur sa capacité de production, à celle de «courtier en signification» dont la vocation serait de créer du sens (Ludovic François, 2004).

Cette typologie de crise s'avère beaucoup plus difficile à appréhender: non seulement il n'y a pas à chaque fois «d'élément déclencheur» (au sens industriel) identifiable, mais de plus ces crises portent sur des points généralement éloignés de la fonction première «productive» de l'entreprise (du «cœur de métier»). Elles n'en sont pas moins déstabilisantes, avec dans certains cas un impact fort et immédiat sur la valeur immatérielle de l'entreprise (ses marques, sa réputation) voire sur son mode de fonctionnement.

## 2. «PAS DE PAUSE POUR LA CRISE», LE CAS NESTLÉ

Le 16 mars 2010 a eu lieu la première grande attaque coordonnée et planifiée de grande ampleur d'une marque sur le web social. Elle a opposé deux multinationales: d'un côté, Nestlé, le géant de l'agroalimentaire, de l'autre, l'association environnementale activiste Greenpeace. La leçon fut terrible pour Nestlé qui, en quelques jours, découvrit à ses dépens que ce nouvel espace de communication pouvait provoquer des dégâts majeurs non seulement sur son image mais également sur son cours de bourse.

Tout a commencé, par la publication, sur le site de Greenpeace, d'un rapport intitulé «Caught red handed» («Pris en flagrant délit») qui mettait en avant les liens entre Nestlé et Sinar Mas. Ce conglomérat indonésien producteur d'huile de palme, selon l'association écologiste, serait à l'origine de la destruction des forêts tropicales et des tourbières indonésiennes. Le rapport, traduit en plusieurs langues, est mis en ligne sur des espaces dédiés des sites nationaux de Greenpeace. Le 17 mars 2010, Nestlé, pris à parti, répond officiellement qu'il ne se fournit plus auprès de Sinar Mas. Cette réponse est faite indirectement à travers l'envoi d'un mail à plusieurs agences de presse.

L'approche internet, quant à elle, repose sur l'utilisation de plusieurs moyens simultanés. Tout d'abord, l'association écologiste met sur YouTube un film parodiant la publicité KitKat. La fausse publicité reprend le concept initial («La pause KitKat») mais à la place d'une barre chocolatée, un doigt d'orang-outan recouvert de chocolat qui dégouline de sang lorsqu'il est croqué. La mise en ligne de ce film à midi est annoncée aux médias via la diffusion d'un communiqué de presse spécifique.

Ensuite, l'association crée des mini-sites qui comprennent de véritables «kits» de campagne

avec des logos détournés: «Killer» à la place de «KitKat», le logo original avec des taches de sang, etc. Enfin, via ses comptes Twitter et Facebook, l'association encourage les internautes à se mobiliser pour cette cause à travers la publication de messages sur le site Facebook de Nestlé et l'envoi d'e-mails de protestation au PDG de la multinationale.

La réaction de Nestlé ne se fait pas attendre. Dans un premier temps, la société demande – et obtient – le retrait de Youtube de la parodie publicitaire qui totalise à ce moment-là moins de 1 000 «vues». Dans un deuxième temps, sur Facebook, la marque renvoie systématiquement les internautes activistes vers la page de son site qui présente la position de l'entreprise sur l'utilisation d'huile de palme. Nestlé publie également cette position sur son fil Twitter qui est suivi par moins de 1 000 personnes à cette date.

Le 18 mars, la situation dérape et Nestlé perd alors progressivement le contrôle des événements. En réponse à la suppression du film de Youtube, Greenpeace non seulement réplique sur une multitude d'autres sites, mais de plus mobilise le web social et les médias sur le fait que Nestlé cherche à censurer l'association écologiste. Le nombre de «vues» explose à ce moment-là: en quelques heures, plusieurs centaines de milliers de personnes voient la parodie publicitaire de KitKat. L'effet en est immédiat sur la page Facebook de Nestlé où les critiques sur la façon dont la multinationale gère sa communauté se multiplient. La plupart de ces internautes modifient la photo de leur profil Facebook et la remplacent par l'un des logos détournés. Sur la page Facebook de la marque, le community manager de Nestlé rappelle alors assez vigoureusement à ces derniers que ce type de détournement est interdit par le droit de la propriété intellectuelle.

Le 19 mars, c'est l'emballement. Les réactions du community manager de la page Facebook de Nestlé font le tour des réseaux sociaux et sont reprises sans fin sur Twitter. Greenpeace de son côté habille ses pages Facebook et ses sites aux couleurs du logo «Killer». Plus de 120 000 mails sont envoyés au PDG de Nestlé. Face à au soulèvement des internautes, Nestlé publie officiellement ses excuses pour certaines des interventions faites sur Facebook et renvoie vers une page de questions/réponses sur le sujet de l'huile de palme. Puis c'est le silence complet. La page sera laissée totalement entre les mains des internautes pendant plusieurs jours; ceux-ci en profitent largement pour manifester leur mécontentement.

Parallèlement, l'histoire, ayant pris d'importantes proportions, a attiré des médias «traditionnels». Les articles sur cette bataille «online» se multiplient. Nestlé se trouve à devoir répondre à de nombreuses sollicitations de médias sur sa politique envers ses approvisionnements d'huile de palme, et en vient même à s'engager publiquement à cesser ses relations avec Sinar Mas. Enfin, l'étude du cours de bourse de Nestlé lors de ces journées, met en évidence un net décrochage de l'action le 19 mars.

L'affaire se tassera sur internet les jours suivants et, le 22 mars, Nestlé publiera sur sa page Facebook: «*Social media: as you can see we're learning as we go. Thanks for the comments*». Finalement, Peter Brabeck, le président du directoire de Nestlé, signera le 13 avril une lettre ouverte à Greenpeace, dans laquelle il détaillera les actions mises en place par le groupe agroalimentaire sur le thème de l'huile de palme: arrêt de tout approvisionnement auprès de Sinar Mas, assurance que l'ensemble des fournisseurs respectent les critères de développement durable, participation active à l'initiative «Roundtable on Sustainable Oil palm»... Bref la marque s'engageait clairement à changer son comportement sur ce sujet. En moins d'une semaine, la mobilisation des internautes aura fait plier la multinationale.

Cela peut paraître de prime abord assez étonnant, Nestlé étant largement sensibilisé aux enjeux environnementaux et, d'une façon générale, aux problématiques de responsabilité sociale d'entreprise. Cependant, l'entreprise, habituée à gérer la communication dans un environnement très contrôlé (soit directement via la communication externe, soit indirectement via les médias), s'est retrouvée brutalement en situation de difficulté face à des acteurs utilisant pleinement les nouvelles ressources offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'une des explications de cet échec de gestion de crise – dû principalement à des erreurs de communication – peut s'expliquer par l'utilisation par Greenpeace, d'une méthodologie d'action à laquelle Nestlé n'était pas du tout préparé: la communication asymétrique.

### 3. SYMÉTRIE ET DISSYMÉTRIE: L'OPPOSITION «TRADITIONNELLE»

Avant de tenter de définir le principe «d'asymétrie», il semble nécessaire de revenir sur les deux concepts opposés: la symétrie et la dissymétrie.

La notion de symétrie ou de dissymétrie en matière de conflit dépasse le simple rapport de force, même si c'est bien à cela que ces termes se réfèrent en premier lieu: le conflit symétrique oppose des belligérants de même «taille» (Guerre de 14-18, Guerre de 39-45, Guerre froide) tandis que le conflit dissymétrique oppose un «fort et un «faible». Mais, qu'il y ait deux «forts» ou un «fort» et un «faible», ce qui caractérise avant tout ces conflits «réguliers» c'est bien qu'ils se déroulent dans un environnement aux caractéristiques communes, comprenant notamment:

- > *Un cadre juridique commun:* la déclaration de la guerre et le déroulement de la guerre répondent à des critères connus et reconnus par les belligérants. Déclaration de guerre, résolution de l'ONU... pour le déclenchement; respects des traités internationaux, notamment de la Convention de Genève, lors de son déroulement (pas d'utilisation d'armes chimiques, protection des civils, traitement humain des prisonniers...). Sauf de rares exceptions – qui pourront être punies directement par le camp qui en est l'auteur – les adversaires s'engagent à respecter les grands traités.
- > *Des belligérants identifiés:* cela est consubstancial à l'aspect juridique. Les combattants sont identifiés par leur uniforme qui les rattache à une organisation institutionnelle. Les individus qui portent les armes sans uniforme sont alors considérés comme des «terroristes», «bandits» ou «criminels». *«En tant que figure opposée du combattant régulier, l'adversaire irrégulier ne saurait être représenté comme le défenseur héroïque, honorable et honnête de sa patrie, mais comme un criminel sans foi ni loi qui n'obéit qu'à son intérêt personnel»* (Sibylle Scheipers 2011). Cette identification dépasse les simples combattants pour englober, bien entendu, «l'institution». On se bat entre État, gouvernements, armées, organisations...
- > *Un objectif partagé:* l'une des caractéristiques des guerres «régulières», c'est la communauté de l'objectif final, qui s'avère souvent être la revendication d'un territoire spécifique ou la destruction politique de l'adversaire. Chaque camp possède alors la même «lecture» de la situation.
- > *Une technologie «équivalente»:* même s'il peut y avoir un des belligérants qui possède une meilleure maîtrise de la technologie à l'autre, les guerres «régulières» reposent

cependant sur une similitude des capacités. La différence se joue alors soit sur les volumes des forces en présences (symétrie lorsque les forces sont équivalentes, dissymétrie lorsqu'elles sont disproportionnées), soit sur l'utilisation même de ces forces (au niveau stratégique ou tactique). Lors de la guerre de 39-45, par exemple, Français et Allemands disposent de forces similaires, mais c'est bien la stratégie allemande et notamment l'utilisation simultanée et coordonnée d'avions, de chars d'assaut et de fantassins qui bouleversera la défense française, restée elle sur une vision statique héritée de la guerre de 14-18.

Si l'on projette ces caractéristiques dans l'univers de la communication, il est intéressant de constater que ces notions de «symétrie» et «dissymétrie» gardent tout leur sens.

Prenons par exemple la concurrence que se font trois distributeurs tels que Carrefour, Auchan et les Centres É. Leclerc. Ce peut être considéré comme le parfait exemple de confrontation «symétrique». Ils s'opposent bien dans un cadre juridique commun (la législation sur la publicité, l'ARPP,...), «l'ennemi» est bien identifié (le distributeur concurrent), l'objectif est commun (gagner des parts de marché) et la «technologie», tout au moins les moyens et ressources employés, sont équivalents (leurs budgets publicitaires sont similaires en volume). Le «vainqueur», c'est-à-dire souvent celui qui dispose de la meilleure «image-prix»<sup>2</sup>, est avant tout celui qui a su optimiser ses ressources (développement de la meilleure stratégie de communication, clarté du positionnement et des messages...).

#### 4. L'APPROCHE «ASYMÉTRIQUE»: LA DÉFAITE DU «FORT»

La notion d'asymétrie est un concept qui est apparu dans la défense au milieu des années 70 suite à la débâcle de la guerre du Vietnam (Andrew Mack 1975). Ensuite elle sera plus ou moins oubliée pour redevenir brutalement d'actualité après le 11 septembre 2001. Si cette notion «d'asymétrie» n'est donc pas nouvelle, la compréhension du phénomène reste cependant très imparfaite (Jacques Baud 2003: 86).

L'institute for National Strategic Studies, souligne bien cette incompréhension à travers cette définition de 1998: «*Exprimé simplement, les menaces ou techniques asymétriques sont une variante de ne pas «se battre loyalement», ce qui peut comprendre l'emploi de la surprise dans toutes ses dimensions stratégiques et opérationnelles, et l'emploi d'armes de manières non prévues par les États-Unis.*

La première tentation serait donc, pour départager «guerres régulières» et «guerres irrégulières», de se référer au cadre juridique (le côté «loyal/déloyal»). Seraient seuls «compétents» pour faire la guerre les États (principe de *summa potesta*, issu du Traité de Westphalie). Si cette notion se retrouve dans le droit international, force est de constater qu'elle atteint rapidement ses limites. Depuis la seconde guerre mondiale, par exemple, le «prisonnier de guerre» peut être un soldat, mais également le membre d'une milice, ou encore certains civils comme les résistants. Et la frontière du «terroriste» au «résistant» est également bien faible... (Couteau Bégarie et Zajec 2011: 29)

<sup>2</sup> La notion d'image-prix est la perception qu'ont les consommateurs du positionnement de l'enseigne en termes de prix par rapport à la concurrence.

Pour cette raison l'aspect «juridique» ne suffit pas et il devient nécessaire d'élargir la comparaison à d'autres critères qui vont bien au-delà de l'aspect purement militaire ou juridique pour aborder des notions plus vastes; en effet il arrive régulièrement dans les conflits asymétriques que la victoire militaire du «fort» aboutisse à une défaite «stratégique» (Mack 1975).

## 5. ÉTUDE DU CAS NESTLÉ À TRAVERS QUELQUES CRITÈRES DE L'ASYMÉTRIE

L'absence de définition claire et consensuelle de l'asymétrie – l'occident «fort» la percevant comme déloyale; le «faible» la percevant comme la «continuation de la guerre par d'autres moyens» pour paraphraser Clausewitz – il nous semble plus pertinent de l'approcher plutôt par l'étude de ses caractéristiques intrinsèques stratégiques, tactiques et techniques que l'on retrouve systématiquement dans chaque conflit «asymétrique». Pour chacune d'elles, nous verrons la déclinaison que peut avoir le concept au niveau de la communication; étant bien entendu qu'une relation asymétrique ne signifie pas forcément que l'ensemble de ces critères soit réuni, l'asymétrie de la relation pouvant tout à fait s'exprimer seulement sur l'un ou l'autre de ces critères.

### 1. La difficulté d'identification de l'adversaire

L'asymétrie se caractérise en tout premier lieu «*par la très grande difficulté voire l'impossibilité d'identifier les caractéristiques d'un adversaire ou des parties en présence*».<sup>3</sup> C'est bien la difficulté pour l'un des acteurs d'identifier son adversaire. Ou plutôt, l'un des protagonistes s'avère aisément identifiable (le «fort») – ses soldats sont en uniforme, ses véhicules clairement identifiés (ce sont par exemple les forces de l'OTAN en Afghanistan ou celles de la Coalition Militaire en Irak) – tandis que l'autre protagoniste (le «faible»), est bien plus difficile à identifier.

Cette difficulté d'identification existe soit parce que les forces du «faible» sont constituées d'éléments (individus, cellules) indépendants développant une stratégie opportuniste aux objectifs immédiats variés mais avec une constante commune: l'opposition au «fort». Cela a pu être observé, par exemple, en Irak où les forces de la coalition ont recensé plus de 4 000 groupes «combattants» (Goya 2009), ou en Afghanistan où il n'est pas rare que le berger le jour devienne un combattant la nuit.

Soit, parce que «le faible», bien qu'il soit structuré au sein d'une organisation, face au fort, refuse un affrontement direct qui le mettrait en situation d'infériorité et préfère donc se rendre «invisible» à la puissance du fort. Il devient comme «un poisson dans l'eau» pour reprendre la fameuse phrase de Mao Zedong<sup>4</sup>. C'est la stratégie suivie par exemple par le Hamas en Palestine, dans la bande de Gaza: les combattants se fondent totalement dans la population.

Cette première caractéristique de l'asymétrie se retrouve tout à fait dans les mouvements de contestation et d'activisme développés sur le net: le «fort» – la partie mise en cause (entreprise, organisation professionnelle...) – se retrouve agressé par un adversaire parfois difficile à identifier, et souvent dont les caractéristiques et l'organisation lui échappent.

<sup>3</sup> Doctrine interarmées des forces en opération, État-Major des Armées, Sept 2003, p 17.

<sup>4</sup> «Le révolutionnaire est dans le peuple comme un poisson dans l'eau», Mao Zedong.

Si l'on revient au cas Nestlé, cité plus haut, ce problème d'identification a également joué un rôle clé. Bien entendu, l'opération contre Nestlé a bien été menée par Greenpeace. Mais les actions concrètes sur l'internet ont été réalisées par un nombre important d'internautes qui, s'ils se référaient bien au combat de Greenpeace, n'appartenaient pas à l'association.

Tout comme les mouvements d'oppositions aux forces alliées en Irak, les contestataires sur internet, sont capables d'agrégner pour un objectif précis toute une nébuleuse composée soit d'autres groupes qui se fédèrent par opportunité, soit de particuliers qui se reconnaissent dans la «cause» (Granjon 2001). Le mouvement ainsi initié, peut alors se développer de façon «autonome», c'est-à-dire indépendamment de l'organisation qui en est à l'origine, tel un golem numérique.

2. Une différence d'objectifs: «Si le seul outil que vous avez est un marteau, vous tendez à voir tout problème comme un clou»<sup>5</sup>

La deuxième grande caractéristique d'un conflit asymétrique, c'est la différence d'objectifs entre les protagonistes. Le «fort» cherche avant tout à détruire le «faible» avec une approche souvent très «symétrique». Les critères de réussites peuvent varier, mais restent dans le domaine de la démonstration de puissance: il peut s'agir de prendre un territoire, de tuer le plus grand nombre d'ennemis, de détruire les centres de décisions adverses... Le problème, c'est que lorsque ces objectifs ne sont pas clairement identifiés (pas de territoire «à prendre», pas d'ennemis repérés, pas de centre de décision adverse à détruire), la tentation est alors grande de considérer qu'il n'y a donc plus de problème.

«L'affrontement ne se fait pas sur une ligne de front mais au milieu de la population. L'objectif premier n'est plus de vaincre l'instrument militaire de l'adversaire, mais de faire basculer la masse des indécis de son côté. Sans soutien populaire un pouvoir ou une organisation est rapidement privé de toute légitimité et sa force armée se décompose. Il y a donc une inversion du processus classique» (Michel Goya 2009: p 96).

L'objectif du «faible» n'est pas de détruire le «fort», ce qui s'avérerait suicidaire, mais bien de le contourner. Il s'agit alors de faire basculer l'opinion et ce, à trois niveaux. Le premier niveau, c'est l'opinion de la zone de conflit. Détruire la légitimité du fort auprès des populations. Le deuxième c'est l'opinion «mondiale»; faire que le «fort» soit montré du doigt par la communauté internationale. Enfin, le troisième niveau, c'est de saper la légitimité même de l'action du fort dans son propre pays. Il s'agit de détruire la volonté politique, qui elle-même justifie l'action militaire.

Il s'agit alors pour le «faible» de rendre «mondial» un conflit «local». Le rôle de l'information, devient central, avec d'un côté un «fort» qui va chercher à la maîtriser en permanence (stratégie des journalistes «embedded» dans les armées) et le «faible» qui va rechercher également des canaux de diffusion capables de relayer ses messages. L'émergence du web a été à ce titre une opportunité phénoménale.

Au niveau de la communication, cette différence d'objectif se retrouve également. D'un côté, même si les entreprises vendent «de moins en moins de produits et de

<sup>5</sup> Citation attribuée à Abraham Maslow, psychologue américain (1908 – 1970)

*plus en plus un imaginaire de marques»* (Huyghe 2007: 17), leur communication et leurs actions sont bien orientées vers la vente de biens et/ou de services. Les objectifs se traduisent en chiffre d'affaires, marges, bénéfices, parts de marché... Il s'agit alors soit de répondre à un nouveau besoin – identifié ou suscité (selon les cas et les interprétations) – soit de détourner les clients d'un concurrent vers ses propres produits. L'atteinte de ces objectifs peut se traduire ensuite par des stratégies plutôt orientées vers l'optimisation de la production, l'innovation, le développement d'une image de marque spécifique, l'efficacité des ressources humaines, etc, selon le contexte et l'entreprise.

Les mouvements de contestation n'ont pas les mêmes objectifs. Il ne s'agit pas de parts de marché ou de bénéfices, mais bien ici, comme pour le «faible» du conflit asymétrique, de faire plier la «fort» via l'opinion publique. L'objectif des mouvements d'opposition et des activistes va être alors d'agréger le plus grand nombre possible de personnes autour de la «cause». Il s'agit alors de créer un cercle «vertueux»: plus il y a de défenseurs de la cause, plus elle devient légitime, plus elle attire de défenseurs... Or, l'effet de clôture exercé par des *gatekeepers* monopolisant le droit de choisir les informations méritant une diffusion sur les grands réseaux de communication a perdu de son efficacité avec le développement du web et des réseaux sociaux (Dominique Cardon, Fabien Granjon 2010).

Ce décalage d'objectifs fait souvent que l'entreprise ou l'institution met du temps à réaliser et à comprendre le phénomène d'opinion qui est en train de se cristalliser. Cela peut même aller jusqu'à sa négation, qui ne provient pas forcément d'une volonté affirmée de nier la légitimité de cette opposition, mais souvent d'une simple incompréhension. L'entreprise est structurée pour gérer des sujets directement liés à ses objectifs (problèmes de production, de distribution, financiers, sociaux...) et ne comprend donc pas immédiatement l'origine de l'opposition.

Cette différence d'appréciation de la situation peut ainsi s'observer dans le cas Nestlé. La marque gère l'opposition de Greenpeace comme un sujet de détournement de propriété intellectuelle (sujet qui correspond au savoir-faire de l'entreprise et à son organisation) et agit en conséquence. Du côté de Greenpeace, le premier objectif de l'opération est de mobiliser l'opinion sur le sujet de la déforestation liée à la production de l'huile de palme. Pour cela l'association va utiliser une marque emblématique comme Nestlé, mondialement connue et beaucoup plus fédératrice. Il s'agira alors pour Greenpeace d'agir de façon, non seulement à attirer un maximum d'internautes sur la cause, mais également surtout à convaincre les médias qu'il y a là un sujet d'intérêt pour eux et leurs lecteurs.

### 3. Le non-respect des règles

La troisième caractéristique d'un conflit asymétrique, c'est la différence de la relation des parties au Droit et en particulier le respect ou non des traités internationaux. Les combattants ne s'affrontent pas dans un même cadre juridique. Le «fort» se trouve alors face à un adversaire «sans limite». *«Cette dissymétrie des approches rend délicate l'intervention des puissances occidentales dans des conflits qui ne sont limités que pour elles-mêmes, alors que le parti adverse ne fixe aucune contrainte à son action»*

(Desportes 2007: 49).

On arrive alors dans le concept de guerre «hors limite» décrit de la façon suivante: «[ce concept] indiquera que tous les moyens seront disponibles, que l'information sera générale et que le champ de bataille sera partout. Cela signifie que toutes les armes et toutes les techniques pourront être imposées à loisir» (Qiao et Wang 2009: 39)

L'asymétrie se retrouve également dans le fait que le «faible» emploi des ressources limitées pour mener une guerre illimitée, alors que le fort doit toujours observer certaines règles: il peut alors seulement utiliser ses ressources (quasi) illimitées pour mener une guerre limitée, et cette caractéristique le place toujours dans une situation extrêmement défavorable (Qiao et Wang 2009: 91). Sur le champ de bataille, ce non-respect des règles se traduit, par exemple, par l'utilisation d'armes interdites (mines, armes chimiques, bactériologiques, radiologiques...) ou de moyens d'actions terroristes visant indifféremment l'ennemi et la population civile.

Cette notion de non-respect des règles doit bien entendu être largement relativisée lorsque l'on aborde la communication, les enjeux étant bien évidemment sans commune mesure. Néanmoins, cette dissymétrie entre un acteur «obligé» de respecter le Droit et un autre acteur s'estimant – pour le succès de la Cause – beaucoup plus libre au niveau juridique, se retrouve également. Tout au long de l'attaque de Nestlé, Greenpeace sera régulièrement dans une relation de ce type, avec le développement quasi-permanent d'actions sinon illicites, du moins discutables au niveau légal. Cela commence par la réalisation du film parodiant la publicité, puis le détournement du logo et enfin l'organisation d'un phénomène de «spam» de la boîte mail du président de Nestlé. Et cela, sans compter les actions «in the real life» qui ont accompagné cette campagne sur les médias sociaux.

Récemment, d'ailleurs, lors d'une conférence, une représentante de Greenpeace faisait état des discussions internes à l'association sur l'utilisation ou non d'attaques en DDOS<sup>6</sup>, traditionnellement utilisées par des pirates informatiques. Or, dans la plupart des pays, ce type d'attaque est poursuivi par la loi.

Si la stratégie de Greenpeace a toujours été ainsi d'évoluer aux frontières de la légalité (barrages humains sur des voies ferrées, enchaînement sur des plateformes de forages, introduction dans des centrales nucléaires...), l'utilisation des médias sociaux a permis à l'association d'accroître considérablement le nombre et la visibilité de ses actions.

#### 4. La recherche de la provocation

La provocation est l'un des éléments clés du conflit asymétrique et s'inscrit bien entendu dans la droite ligne de la conquête de l'opinion. Mais, alors que dans un conflit traditionnel, chaque partie essaye de justifier et valoriser ses actions auprès de l'opinion (la sienne, tout d'abord, puis l'opinion mondiale), dans un conflit asymétrique, le «faible» va chercher à décrédibiliser le «fort» en le poussant à prendre des décisions contraires aux valeurs qu'il prône.

<sup>6</sup> DDOS: Distributed Denial of Services. Technique qui consiste à inonder un serveur informatique de requêtes afin de le faire «tomber» et ainsi de le rendre inaccessible.

Cette approche n'est pas nouvelle puisque Carlos Marighella, la soulignait déjà en 1969: «*Il est nécessaire de transformer une crise politique en une crise armée en menant des actions violentes qui vont forcer ceux qui sont au pouvoir à transformer une situation militaire en une situation politique. [...] Le gouvernement n'a pas d'autres possibilités que d'intensifier sa répression. [...] La dictature militaire s'engage dans une persécution politique massive.[...] les sentiment général est que le gouvernement est injuste, incapable de résoudre les problèmes*» (Baud 2003: 133).

Plus proche de nous, c'est une situation vécue par Israël suite à la première intifada de décembre 1987. Les Palestiniens manifestent contre la présence des forces israéliennes dans les territoires occupés par des jets de pierre. Les armées israéliennes, plus habituées à une guerre «conventionnelle», rétabliront le calme par un usage excessif de la force générant de nombreux dégâts collatéraux occasionnant la mort de civils et même d'enfants. Ces images seront alors retransmises par les télévisions du monde entier, érodant progressivement l'image de l'État d'Israël dans l'opinion mondiale (De Courreges, Germain, Le Nen 2010: 37)

Cette notion de provocation reste également un point clé des campagnes de communication menées par des mouvements de contestation. Et cela s'est encore accru avec la généralisation du web et des réseaux sociaux qui rendent publique, à la mesure de l'audience potentielle, les actions menées et, par là même, les interactions éventuelles entre le «fort» et le «faible».

Le fonctionnement le plus courant est le suivant: le mouvement contestataire réalise une action illégale (principalement détournement de logo, diffusion de fausses informations..) stigmatisant le comportement d'une entreprise ou d'une organisation, qu'il rend alors publique ou tout au moins visible de la part de la «cible». Cette dernière, dès qu'elle a vent de cela, cherche à faire cesser immédiatement cette action, généralement via la voie juridique, en intentant ou en menaçant d'intenter une action juridique directement contre le groupe à l'origine de l'action, ou indirectement via l'hébergeur ou le diffuseur.

Les activistes font immédiatement la publicité de cette menace qui est alors présentée comme une tentative de les faire taire. Au mieux (dans les cas de détournements à vocation humoristique) l'accent est mis sur l'absence de «sens de l'humour» de l'entité, au pire (lorsque le détournement critique une position de la marque), l'entreprise paraîtra alors confirmer les propos tenus (s'il y a une telle volonté de faire taire celui qui parle, c'est bien que ses propos sont gênants...). Cette stratégie de provocation fonctionne d'autant plus que l'organisme ciblé est structuré en silos avec des services – communication, juridique, commercial, marketing, financier... – communiquant peu ou mal entre eux. Souvent la première réaction vient alors du service juridique, qui saisit ses conseils afin de mettre fin à l'action des activistes.

Dans le cas de KitKat, c'est le fonctionnement retenu par Greenpeace: dans un premier temps le film parodique est posté sur Youtube. C'est uniquement lorsque Nestlé s'en sera rendu compte et tentera de le faire retirer par Youtube via des moyens légaux, qu'il aura un réel succès, l'association environnementale se faisant alors largement l'écho de cette démarche de «censure» qui vise à l'empêcher de «révéler» l'impact sur l'environnement de la politique d'approvisionnement de Nestlé en huile de palme.

## 5. Le «caporal décisif»

Ce concept de «caporal décisif» a été pour la première fois évoqué en 1999 par le Général Charles C. Krulak: «*The inescapable lesson of Somalia and of other recent operations, whether humanitarian assistance, peace-keeping, or traditional warring, is that their outcome may hinge on decisions made by small unit leaders, and by actions taken at the lowest level*» (Krulak 1999).

Cette importance de l'échelon le plus bas, est très typique des conflits asymétriques. Plus récemment, il suffit de se remémorer l'émotion suscitée par les actes de quelques soldats américains (destruction de corans par le feu, soldats urinant sur des corps afghans...). Encore plus marquant, l'affaire des tortures effectuées dans la prison d'Abou Ghraib en 2003 ou les imprudences des employés de la société de mercenaires «Blackwater» à Falloujah<sup>7</sup> auront des conséquences désastreuses au niveau tactique et forceront les États-Unis à revoir leur conduite de la guerre au niveau stratégique en Irak.

Sur les réseaux sociaux, ce rôle de «caporal stratégique» est souvent en tout premier lieu joué par les «community managers»: des salariés de l'entreprise – ou des prestataires extérieurs – chargés d'animer la présence de la marque ou de l'institution sur le web. En première ligne face aux activistes, ce sont eux qui, par leurs réactions, arriveront à calmer la situation ou, au contraire, à l'envenimer. Comme les caporaux militaires, ce sont pour la plupart des personnes jeunes, ayant un niveau hiérarchique plutôt bas dans l'organisation de l'entreprise.

Dans le cas de Greenpeace contre Nestlé, l'animateur de la page Facebook de Nestlé sur laquelle quelques activistes intervenaient a véritablement accentué le phénomène d'opposition lorsqu'il a demandé d'arrêter de détourner le logo puis lorsqu'il rappelle que cette page est celle de l'entreprise et que de ce fait il décide de ce que peut être publié ou non.

Ces deux interventions à quelques heures d'intervalle vont être immédiatement stigmatisées par la communauté d'activistes et feront rapidement le tour de Twitter. Le lendemain, à midi, Nestlé postera officiellement un message d'excuse pour ces interventions, mais ce sera trop tard...

Internet bruisse en permanence de ces erreurs faites par les community managers – messages agressifs sur Twitter, énervement sur la page Facebook, tentatives malheureuses de dénigrement des détracteurs... – qui mobilisent sporadiquement la toile.

## CONCLUSION

Si la comparaison entre les crises «asymétriques» nées sur internet à travers les réseaux sociaux et les conflits «asymétriques» semble fonctionner si bien, c'est naturellement parce qu'elle met à jour un point commun essentiel: le déplacement du lieu du conflit dans un espace favorable «au faible»; l'espace informationnel.

<sup>7</sup> Le 31 mars 2004, quatre mercenaires de la société Blackwater ont traversé la ville de Falloujah, alors considérée comme la plus dangereuse d'Irak, sans prévenir les forces américaines. Leur véhicule est stoppé par des tirs, ils seront exécutés puis leurs corps seront pendus à un pont. Cette action qui forcera l'armée américaine à intervenir massivement, ruinerà la stratégie de pacification de la zone en cours.

Au niveau militaire, le passage d'une stratégie de guérilla au conflit asymétrique repose bien sur cette capacité du «faible» à mobiliser ou non l'opinion à la fois localement (notamment chez le «fort») et surtout mondialement. D'ailleurs plus l'on avance dans le 20ème siècle, plus les médias se développent, s'internationalisent et plus le «fort» perd dans des conflits asymétriques.

Cette démultiplication de l'efficacité par le passage d'un niveau local à un niveau global, se retrouve bien entendu dans les actions militantes. Dans un premier temps, internet et les NTIC ont été utilisées pour fédérer et coordonner les actions. Il s'agit de rendre «local» un sujet «global». Les militants s'organisent via le réseau pour déterminer le lieu et les actions qui seront menées Même si les NTIC jouent un rôle clé, dans l'organisation, cela n'impacte pas l'espace de conflit qui reste «traditionnel» (l'espace public, les médias...). Puis avec l'apparition des médias sociaux – Facebook, Twitter, Youtube – le réseau EST devenu le lieu de l'action et du conflit. La démarche devient alors inverse: il permet de «globaliser» une cause «locale». C'est le client mécontent qui réalise sa vidéo pour se plaindre (Dave Caroll, 2012), donnant une audience mondiale à un sujet local. Le mot «local» va ici au-delà de l'aspect purement géographique; un événement sur une page Facebook d'une marque peut également devenir un objet «local» qui se retrouve repris et diffusé très largement sur le réseau. L'emprunt de cette notion d'asymétrie à l'univers militaire n'est pas gratuit ou purement conceptuel. À travers cette méthode de décryptage du néo-militantisme, il s'agit avant tout de permettre aux entreprises et aux institutions de mieux comprendre les phénomènes d'opinion et l'utilisation de la «glocalisation» des sociétés par les mouvements activistes.

Une étape essentielle pour que le monde économique et la société civile passent d'une logique de conflit à une logique de coopération et parviennent à définir ensemble une gouvernance qui à la fois contienne les velléités d'un libéralisme effréné et garantissons aux entreprises le maintien d'une marge de manœuvre normative et sociétale nécessaire pour se développer.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Autonome a.f.r.i.k.a, gruppe, Luther Blissett, Sonja Brünzels (2011), *Manuel de Communication Guerilla*, France, La Découverte, Zones
- BABA Morjane (2003), *Guerilla Kit*, France, La Découverte
- BAUD Jacques (2006), *La guerre asymétrique ou la défate du vainqueur*, France, Éditions du Rocher.
- CARDON Dominique, GRANJON Fabien (2010), *Médiactivistes*, France, Sciences Po Les Presses, Coll. Contester
- CAROLL Dave (2012), *United Breaks Guitars: The Power of One Voice in the Age of Social Media*, États-Unis, Hay House
- COUTEAU-BEGARIE Hervé et ZAJEC Olivier (2011), *La guerre irrégulière dans l'histoire et dans la théorie*, France, La guerre irrégulière, p 29, Économica
- DE COURREGES Hervé, GERMAIN Emmanuel, LE NEN Nicolas (2010), *Principes de Contre-Insurrection*, Économica, Coll. Stratégies et Doctrines
- DESPORTES Vincent (2007), *La guerre probable*, France, Économica
- FRED GARCIA Helio (2012), *The Power of Communication*, États-Unis, FT Press

FRANCOIS Ludovic (2006), *Entreprises et société civile, nouveaux acteurs des relations internationales*, in Revue Enjeux Diplomatiques et Stratégiques.

GOYA Michel (2009), *Irak les armées du chaos*, France, Économica, Coll. Stratégies et Doctrines

GRANJON Fabien (2001), *L'Internet Militant, mouvement social et usage des réseaux télématiques*, France, Éditions Apogée, Coll. Médias et Nouvelles Technologies

HUYGHES François-Bernard (2004), *Les nouveaux jeux d'influence*, France, in Business sous Influence, Éditions d'Organisation

KRULAK Charles C. Gen. (1999), *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*, États-Unis, in Marines Magazine, Janvier 1999.

LIBAERT Thierry (2010), *La Communication de crise*, France, Dunod, Coll. Les Topos

MACK Andrew (1975), *Why Big Nations Lose Small Wars: The Politics of Asymmetric Conflicts*, États-Unis, in World Politics Issue 2, January 1975 p175-200

QIAO Liang & WANG Xiangsui (2006), *La guerre hors limites*, France, Rivages Poche, Coll. Petite Bibliothèque

SCHEIPERS Sibylle (2011), *Les combattants hors la loi: une généalogie du combattant irrégulier*, France, in La guerre irrégulière, p 51, Économica

SMITH Ruppert (2007), *L'Utilité de la Force*, France, Économica, Coll. Stratégies et Doctrines