

Défense informationnelle en guerre économique

Le cas de Victoria's Secret (2/2)



Sommaire du dossier

| | |
|---|----|
| Construire un contre-discours: comment se défendre face à des accusations de type « woke » | 2 |
| La dénégarion | 2 |
| La minimisation | 2 |
| Le silence | 4 |
| Les excuses | 4 |
| Contre-information, contre-influence et renversement du narratif | 7 |
| Dissociation Singer - Razek | 8 |
| Annonce de contre-mesures | 8 |
| Anticiper la menace et préparer la riposte | 9 |
| Essai - modus-operandi de déstabilisation d'un dirigeant sur des fondements « woke » | 11 |
| Conclusion | 14 |
| Sources | 16 |

Pour un rappel précis des faits, se référer à l'article L'utilisation de la [Cancel Culture à des fins dissimulées d'influence économique : réalité ou fantasme ?](#) sur le site infoguerre.

Construire un contre-discours : comment se défendre face à des accusations de type « woke »

L'attaque informationnelle et réputationnelle a cela d'ingrat que le rapport de force est intrinsèquement favorable, tout du moins au début, à l'attaquant. C'est celui à l'initiative, comme dans les conflits plus classiques, qui dispose d'un avantage, et c'est celui qui doit se défendre, qui en subit les termes, puisqu'il doit travailler différentes parades pour démontrer qu'il n'a pas de raisons valables d'être mis en cause.

Peut venir ensuite (et même rapidement), une phase de contre-offensive informationnelle où le défendant pourra chercher à renverser les termes du débat pour mettre en cause l'assaillant. Comme l'écrit Christian Harbulot dans "Les entreprises face aux affrontements informationnels" (2014), « *défavorisées (les entreprises, sic.) par les termes du débat, la plupart se replient sur les procédures classiques de communication et de gestion de crise. Dans ces deux cas de figure, elles s'enferment dans des processus défensifs qui aboutissent rarement à un résultat satisfaisant en termes de limite des risques de perte d'image. Il est donc nécessaire de trouver d'autres formes de parades légales* ».

Sans prétendre être exhaustifs, nous chercherons ici à passer en revue différentes techniques de défense, et à déterminer dans quelle mesure elles ont été utilisées ou auraient été utiles à Victoria's Secret.

La dénégarion

Nier une information pour en contrer sa portée est un mécanisme de défense déjà bien documenté dans la littérature scientifique et psychologique (Timothy D. Ritchie, 2014). Pour autant, elle n'est pertinente que lorsque les éléments sous-jacents à l'attaque ne sont pas documentés publiquement, et qu'ils ne sont donc pas étayés par des preuves tangibles. Nier la pertinence des informations rapportées peut alors s'appuyer sur une [stratégie du doute](#) savamment élaborée, comme ont su le faire les industriels du tabac dans les années 70 ou plus récemment le lobby des agro-industries et intrants chimiques (Goldberg, N. Vandenberg, 2021).

Les propos d'Ed Razek ayant été tenus publiquement dans le magazine Vogue, cette stratégie n'était pas applicable.

La minimisation

Stratégie phare des Spin doctors et communicants de crise, empruntée à l'univers de la rhétorique et des tribunaux, la minimisation consiste à reformuler l'accusation portée à l'encontre du défendant pour en diminuer la charge réelle ou symbolique. Essentiellement sémantique, en ce qu'elle porte bien sur le contenu et le choix des mots, quel que soit le contenant utilisé pour répondre, cette stratégie comporte un risque important si elle est mal utilisée ou utilisée de façon grossière car elle expose à un contre-coup et à une escalade (« *elle ne nous prend pas au sérieux* », [...], *elle minimise les choses grossièrement alors qu'elle devrait se préoccuper du fond* »).

Expliquer que les propos ont été “sortis de leur contexte” ou mal interprétés est une parade facile et possiblement efficace si l’information à disposition du public est parcellaire, et qu’il n’est par exemple pas possible de se procurer la conversation ou le document dans son intégralité (cas de propos tenus en privé). Dans ce cas, il est possible d’instaurer un doute raisonnable sur lequel la défense pourrait s’appuyer.

La minimisation peut être complétée par le recours à une fenêtre dite d’Overton, conceptualisée par Joseph P. Overton, lobbyiste du think tank américain MacKinac Center for Public Policy, et expliquée par Clément Viktorovitch de la manière suivante : « *l’idée de la fenêtre d’Overton, c’est qu’il y a un ensemble d’opinions qu’on peut assumer dans les médias, en public, sans être immédiatement disqualifié. Ce qu’il y a derrière [...] c’est qu’on peut élargir cette fenêtre progressivement. En élargissant la fenêtre d’Overton, une idée qui semblait auparavant radicale, extrémiste, excessive, peut soudain sembler parfaitement modérée au regard d’une autre idée nouvelle qui serait plus radicale encore.* » (Cahiers de la guerre économique # 7, Ecole de Guerre Economique, 2022).

Dans le cas de Victoria’s Secret, la “minimisation en Overton” aurait alors consisté à mettre en perspective les propos tenus par Ed Razek, au regard d’autres propos tenus (récemment) par des personnalités publiques, sur le même sujet, et travaillant idéalement dans le même secteur d’activité, pour simplifier l’effort de comparaison par la société civile et le retourner à l’avantage de la marque. L’effet final recherché (EFR) étant de diminuer la perception négative autour de la sortie de Razek, en la comparant à des propos davantage transphobes, ou que l’on aurait tenté de colorer ainsi par une campagne RP plus classique.

Le risque, consubstantiel à cette **stratégie de déport de l’attaque informationnelle**, est de se former un nouvel ennemi. Un ennemi inévitablement influent puisqu’il devait par essence répondre aux caractéristiques d’une cible de déport crédible et importante. Si la cible perçoit correctement la manœuvre et se défend habilement, elle pourra renforcer, par le biais d’une campagne de contre-influence, la caisse de résonance négative formée par les propos que l’on cherchait au départ à minimiser. Le défendant peut alors entrer dans un nouveau cycle de crise, où il devra se battre sur plusieurs fronts et lutter contre une “spirale de crise réputationnelle”. Si l’approche est théoriquement valable, elle contrevient directement à 2 des principes de guerre de Foch, applicables dans la guerre de l’information, que sont l’économie de moyens et la concentration des forces. Une stratégie à double tranchant donc.

Enfin, un autre aspect ne doit pas être négligé dans le cas de Victoria’s Secret, c’est la charge émotive liée à la nature même de la polémique autour des sujets d’inclusivité et de transphobie. Si la minimisation ou la fenêtre d’Overton peut fonctionner sur des thèmes moins chargés émotionnellement, il apparaissait peut-être plus risqué de la mettre en place ici dans le sens où l’émotion l’emporte souvent sur la raison lors de la formation d’un jugement (Channon and Baker, 1994 ; Melton, 1995 ; Oaksford et al., 1996).

Victoria’s Secret, sa CEO, et son directeur Marketing, ne semblent pas avoir recouru à cette technique. Rappelons-nous pourtant de la citation d’Ed Razek dans sa totalité : « *Shouldn’t you have transsexuals in the show ? No. No, I don’t think we should. Well, why not? Because the show is a fantasy. It’s a 42-minute entertainment special. That’s what it is (...). And they*

(les concurrents *sic*) *carp at us because we're the leader (...) But we're nobody's third love. We're their first love* ».

Une lecture littérale de la citation ne fait pas apparaître de manière évidente des propos de nature transphobes, en ce qu'elle ne fait pas ressortir de sentiment de haine, de mépris ou d'agressivité (Larousse, SOS Homophobie). Chacun jugera.

Le silence

Ne pas réagir, laisser la polémique s'éteindre d'elle-même. Une non-réaction qui, dans la gestion et la communication de crise, est en réalité tout sauf une non-stratégie. Comme dans l'univers de la vente, la gestion du silence peut être une arme redoutable pour se sortir d'une posture inconfortable.

Sur ce sujet, la littérature académique est récente et peu abondante, mais identifie au moins 3 types de silences stratégiques (Phuong D. Le et al. 2018) :

- Le silence pour retarder (*delaying*), qui peut aider à préserver voire restaurer son image, à condition qu'il soit parfaitement gardé, puis cassé au moment opportun et à l'initiative de la marque. Dans cette stratégie, le timing semble être l'élément clé dans la résolution de crise, sous réserve qu'il soit suivi par une stratégie et une ligne éditoriale adaptées pour l'expliquer et rebondir.
- Le silence pour éviter (*avoiding*).
- Le silence pour cacher (*hiding*).

Les deux derniers types de silence renforceraient a priori la crise de réputation et affecteraient l'image du défendant, même une fois la crise terminée, car associés à une attitude coupable. L'image et la perception dont jouissait avant-crise l'organisation mise en cause joue par ailleurs un effet considérable sur la façon dont la rupture du silence sera interprétée (Pang, Jin, Seo et al. 2019). Le silence constitue en cela une stratégie risquée pour la marque (voire bancaire si l'organisation n'a pas une idée précise de son image) car son succès est en réalité tributaire de sa réputation pré-crise. Le comportement de la marque ou de la personnalité (sa communication) sera ainsi interprété en fonction de ce que l'audience en connaîtra ou en percevra déjà, et cette perception produit ainsi un effet d'"accélérateur proportionnel", apprécié à l'aune d'un jugement déjà formé par l'audience.

Pour Victoria's Secret, qui bénéficiait d'une image stable (classements Brand Directory 2016-2017), il est difficile de pencher pour l'un ou l'autre des scénarii, si ce n'est que les critiques formulées à son égard peu avant la crise (liens avec Jeffrey Epstein, élitisme assumé) auraient pu faire pencher la balance vers une perception négative. Dans les faits, Victoria's Secret a choisi une autre technique, la publication d'excuses, qui semble avoir accéléré la polémique.

Les excuses

En publiant des excuses le surlendemain de son interview, Ed Razek et Victoria's Secret prennent le parti de devancer la polémique, alors naissante, en espérant, semble-t-il, qu'elle ne prenne davantage d'ampleur. Alors que ses propos n'avaient été relayés jusqu'à alors que par un petit nombre de comptes Twitters et de personnalités, la machine s'emballa précisément à ce moment. Dans les 4 jours qui suivent, des dizaines de milliers de retweets et des centaines de sorties médiatiques (presse, réseaux sociaux) s'en font l'écho.

Il apparaît clair qu'en tentant d'éviter l'escalade, Razek a en réalité nourri la polémique, ouvrant la voie à l'attaque de ThirdLove dans le New York Times quelques jours plus tard. La publication d'excuses est alors utilisée par ses adversaires comme la confirmation qu'il avait bien tenu des propos de nature transphobe, générant l'effet inverse de celui initialement recherché. Puisqu'il y a matière à s'excuser, il y avait donc matière (intentionnelle ?) à offenser. La crise réputationnelle semble alors hors de contrôle pour l'entreprise, qui perd l'initiative qu'elle pensait justement prendre.

Du communiqué de presse publié sur le compte Twitter de Victoria's Secret, on peut tirer 2 observations intéressantes :

- **L'heure de publication** (5h01 au matin) dénote un sentiment de panique, interprété comme un aveu de faiblesse et de culpabilité par ses détracteurs, renforçant ainsi de facto leur conviction et leur motivation à agir. Pourquoi agir dans la panique si l'on n'a rien à se reprocher ?
- **Le canal utilisé** interroge à double titre :
 - Pourquoi publier sur le compte de la marque, et par là même l'impliquer directement, quand les propos avaient été tenus par le dirigeant seul dans une interview ? Si bien sûr il y a "fusionnement" de la perception entre les positions d'un haut dirigeant et celles de son entreprise, il aurait été avisé, dès le début de crise, d'essayer de dissocier les deux pour contenir les dégâts réputationnels. Cette réflexion n'a probablement pas eu lieu quand on observe la vitesse de la réaction.
 - Enfin, en n'utilisant pas son propre compte pour s'excuser, Razek se dissocie également du message et du contenu lui-même, puisqu'il l'assume par l'intermédiaire d'un autre. Cela laisse donc planer un doute sur la sincérité de ses excuses, condition sine qua none de leur efficacité.

Si la publication d'excuses pour désamorcer une crise est une tactique évidente et largement utilisée, le cas Victoria's Secret permet de s'interroger quant à ses modalités (canal, timing, contenu et sincérité projetée), puisque, si mal exécutées, on constate qu'elles peuvent en réalité produire l'effet inverse.

La littérature académique est prolifique sur ce sujet, et il ne semble pas exister de manuel parfait pour utiliser la stratégie de l'excuse. Toutefois, des conditions de bon sens ressortent naturellement. Si le contexte culturel (des hauts dirigeants de la sphère publique ou privée s'excusent par exemple au Japon ou en Corée du Sud dans des conférences de presse où ils courbent l'échine et pleurent) de l'audience est à prendre en compte dans la manière dont on présente ses excuses (Kešetović, Toth, Korajlić. 2014), l'attitude, le ton, la sincérité (Sapriel. 2003) et le choix des mots sont les facteurs les plus déterminants (Chiles, B. W. & Roloff, M. E. 2014).

A cet égard, le contenu du communiqué publié par Razek laisse dubitatif. Il ne s'excuse qu'une fois et le ton général du communiqué laisse percer une teinte d'ironie voire d'insincérité : « *we absolutely would cast a transgender* », qui va à l'encontre directe du sens de son interview, « *I admire (...) their journey* », qui apparaît peu crédible).



La pratique de l'excuse est un exercice rhétorique particulièrement complexe (Benoit, 2020 ; Coombs, 2007), en ce qu'elle place le défendant dans une position défensive d'une part, et que son succès repose, d'autre part, sur un équilibre subtil des mots à utiliser. Si le ton ne peut pas être trop obséquieux pour éviter l'humiliation (Duguid, 2015), il ne peut pas non plus sonner arrogant pour ne pas tomber dans l'insincérité. La crainte de l'humiliation est un élément central à prendre en compte dans la manière dont sont faites les excuses. Un arbitrage est à effectuer par le défendant entre la crainte (perçue et projetée) de s'humilier publiquement, la valeur ajoutée qu'auront ses excuses dans le processus global de gestion de la crise, et son système de valeurs personnelles. En effet, il apparaît difficilement tenable pour une personne de s'excuser pour des propos auxquels elle croit fermement ; son égo, sa dignité et son amour propre lui fixant un cadre d'expression limitant.

A cet égard, on peut interpréter la relative légèreté des excuses d'Ed Razek par le fait qu'il croyait sincèrement que les modèles transgenres n'avaient pas leur place dans le défilé annuel de la marque, et donc qu'il n'avait pas de raisons, autrement que contraint et forcé par une polémique naissante, de s'en excuser.

Enfin, le choix de s'exprimer sur la base d'un communiqué écrit ne permettait pas à Ed Razek de personnifier ses excuses. De nombreuses recherches (Paul Ekman, 1969, 1989, 2006 ; Darby B. W., Schlenker B. R. (1989) ; Brinke L., Macdonald S., Porter S., O'Connor B. (2012) ; Yamamoto K, Kimura M, Osaka M. ; 2021) insistent ainsi sur la prépondérance du non-verbal et de l'attitude corporelle dans la projection de sincérité d'excuses. Des excuses publiées sous forme de communiqué vidéo auraient par exemple permis à Ed Razek d'incarner directement son message et de projeter avec conviction la sincérité de son propos. Ce canal permettait par ailleurs de coupler plusieurs techniques en très peu de temps. En 3 ou 4 minutes de vidéo, il aurait ainsi pu, moyennant un media training efficace, mélanger excuses, minimisation et ré-interprétation tout en démontrant son attachement à l'inclusivité.

Contre-information, contre-influence et renversement du narratif

De manière plus transverse, une option pour Ed Razek et Victoria's Secret consistait à attaquer directement ses principaux détracteurs en se positionnant comme victime d'une attaque concertée. Cette approche n'exclut pas nécessairement le recours aux mécanismes cités précédemment mais contient une composante offensive qui permet de déplacer le terrain de la polémique vers d'autres acteurs.

Si la journaliste de Vogue ne constituait pas une cible, en ce qu'elle n'a fait que retranscrire les propos tenus lors de l'interview, les premiers détracteurs d'Ed Razek sur Twitter auraient pu être des cibles de choix.

Ainsi, il aurait pu accuser les premiers tweetos de porter contre lui de fausses accusations d'homophobie/ transphobie, et laisser planer le doute quant à une rapide action en justice pour diffamation. En réagissant de façon offensive en début de polémique et en montrant publiquement à quel point il était personnellement affecté que de telles accusations puissent être portées contre lui, il rebasculait la charge émotionnelle de la polémique à son profit.

Plus largement, Razek et Victoria's Secret auraient pu mandater un cabinet spécialisé en gestion de crise réputationnelle pour mener une campagne de contre-influence, dont nous listons quelques options ci-dessous sans chercher l'exhaustivité :

- **Menace d'action juridique** pour diffamation pour quiconque l'accusait de transphobie
- **Prises de parole publiques de mannequins** Victoria's Secret volontaires pour témoigner de la probité de la marque et de ses dirigeants.
- Mise en place de **relais d'influence** sur Twitter et dans la presse pour déjouer l'encercllement cognitif du début de polémique, voire tenter de l'inverser, par une pression suffisamment forte en nombre de tweets et mentions positives.
- **"Weaponization"** de certains termes clés pour les rendre plus difficilement utilisables par ses détracteurs. Par exemple, le terme même de transphobie, dont on aurait pu tourner la définition à son avantage pour expliquer que l'interview de Razek était tout sauf une sortie transphobe.
- **Mapping des détracteurs** les plus prolixes et influents pour démontrer qu'ils agissaient avec un agenda caché. Cette technique peut aller jusqu'à exagérer très fortement les liens entre acteurs en les accompagnant de preuves plus ou moins réelles, noyées dans des déclarations diverses.

- **Lancement de rumeurs** plus ou moins étayées sur les activistes identifiés précédemment (liens avec la concurrence par exemple).
- **Utilisation de *credentials* passés**, pour démontrer l'absurdité d'une supposée transphobie au sein de la marque. On reprend ici un maximum d'initiatives passées connexes au sujet de la polémique, que l'on transforme (réécrit) en actions pro-LGBT. Le distributeur Target avait par exemple réussi à se sortir d'une polémique de cette nature en jouant sur ce volet.

Si l'avantage est clairement à l'attaquant, surtout s'il provient de la société civile, la réponse ne doit pas moins rester proportionnée. Par exemple, la technique du *Grooming*, qui vient de l'Alt-right complotiste américaine, semblait totalement exclue.

Dissociation Singer - Razek

Dans cette affaire, la première victime est en réalité Jan Singer, démissionnaire à peine 6 jours après le début de la polémique. En tant que CEO, il nous paraît intéressant de porter une attention particulière à son cas personnel. En effet, alors qu'elle n'a pas tenu les propos polémiques, elle se retrouve embarquée malgré elle dans l'affaire. La question de fond qui se pose est donc de savoir comment réagir quand c'est un proche collaborateur de dirigeant qui est mis en cause, mais que la polémique peut affecter directement.

Il est possible qu'elle ait cherché un support auprès de Les Wexner pour se distancier publiquement de Razek, mais que devant son refus elle ait décidé de partir pour ne pas pâtir plus encore de la polémique grandissante.

Singer aurait ainsi pu publier un communiqué de son côté en se dissociant (diplomatiquement) des propos de son CMO (sans pour autant l'enfoncer afin de rester dans une position tenable en interne ; un équilibre complexe à trouver), soit envisager une conférence de presse ou une déclaration commune (en vidéo par exemple) avec Razek, dans laquelle ils présenteraient tous deux leurs excuses, s'appuyant sur l'une des techniques précédentes. Dans cette déclaration, elle aurait affirmé son point de vue inclusif et pro mannequin trans, préservant ainsi son image.

Annnonce de contre-mesures

Profitant de cette déclaration vidéo commune, Singer et Razek auraient pu tenter de renverser la polémique en annonçant différentes initiatives, qui auraient pu être présentées comme réfléchies de longue date. On montre non seulement que la polémique est sans fondements, mais on inverse les termes du débat en se montrant proactif et concerné par le sujet.

A ce stade, tout est rhétorique et ne nécessite pas (encore) d'éléments matériels. Il faut néanmoins jauger très rapidement de la faisabilité réelle (coût, opérations) des annonces pour ne pas s'exposer à une surpolémique par la suite. Ainsi, les dirigeants de Victoria's Secret auraient par exemple pu annoncer :

- Le lancement d'une fondation pour supporter les enfants trans harcelés dans les pays en développement.
- La construction d'un foyer social pour adolescents trans en pertes de repères dans une ville de taille importante (Detroit, Chicago etc.).

- Une académie de mannequinat dédiée à “l’éclosion de talents et de modèles transgenres sur la scène internationale”.
- L’ouverture d’un concours pour sélectionner sa future égérie trans.
- Le lancement d’un média dédié à la place des mannequins transgenres dans l’industrie de la mode.

Si tous les mécanismes précités appartiennent bien au domaine de la gestion de crise et de la défense informationnelle, le graal reste évidemment d’anticiper les attaques de réputation crédibles auxquelles on est exposé afin (1) d’annuler leur éclosion ou (2) de les contrer dans les meilleurs délais. On évite ainsi une « surprise réputationnelle » et l’effet de sidération et de désorganisation qui en découle.

Anticiper la menace et préparer la riposte

On peut perdre une bataille mais on n’a pas le droit d’être surpris.

De Sun Tzu à Gramsci, la désinformation et ses variantes (propagande, influence etc.) ont parsemé l’histoire des relations diplomatiques, stratégiques et militaires. Si elle a toujours investi le champ de la politique sous différentes formes (*Pittura infamante*, caricatures, pamphlets, théâtre etc.), elle prend un tournant économique dès les années 70 en s’appuyant entre autres sur les méthodes développées par les services de renseignement de l’Est (*Zersetzung*, *Kompromat* etc.).

Au XXIème siècle, les organisations, entreprises et dirigeants se doivent donc d’être conscients de ce risque et de s’y être préparés à différents degrés. “*Preparing effectively for a crisis means making a deliberate point to constantly probe and scrutinize their operations and management structures for potential errors or problems before they are too big to correct*” (Pearson & Mitroff, 1993). Des universitaires ont même fait de ce domaine une spécialité, à l’image du CARP Lab, affilié aux George Mason University et University of Amsterdam.

Pour une entreprise comme Victoria’s Secret, de nombreuses méthodologies et matrices de *reputational risk management* existent (OCDE, Deloitte, Harvard, nombreux travaux académiques et professionnels). Nous proposons ici à titre d’illustration une *To Do* liste d’anticipation très simple, qui aurait permis d’identifier les sous-risques réputationnels et de préparer en conséquence une réponse (riposte) rapide, coordonnée et crédible.

Notons que la gestion du risque réputationnel doit faire partie d’une stratégie de sûreté et de gestion des risques plus large, prenant en compte tout l’environnement de l’entreprise /

- Identification des champs informationnels et réputationnels où il y a vulnérabilité (transphobie, fiscalité, paie des mannequins etc.) et du « *reputation to reality gap* » associé.
- Définition d’une doctrine de réponse (proactive, agressive, passive, neutre).
- Définition d’une stratégie éditoriale par sous-risque identifié (formalisme, storytelling).
- Définition des supports de réponse et des canaux adaptés (médias et presse, réseaux sociaux, blog, interviews, vidéos etc.) et des intervenants (qui dans l’organisation doit prendre la parole).

- Mise en place de ressources dédiées (task force interne, agences de communication, influenceurs, formations etc.).
- Pré-rédaction des éléments de défense par risque /
 - Éléments de langage.
 - Supports et documents.
 - Posts sur réseaux sociaux et blogs pré-écrits.
 - Initiatives clés.

Illustration si une vulnérabilité autour des sujets Diversité & Inclusion (D&I) et LGBTQ+ avait été identifiée par Victoria's Secret :

- **Risques** : D&I, attaques « woke » et LGBT-phobes.
- **Doctrine** : proactive - *on anticipe et on communique allègrement en amont ; on ne se laisse pas attaquer sur ces sujets.*
- **Stratégie éditoriale** : Storytelling - *mettons en avant ce que nous faisons et faisons du bruit*
- **Supports & canaux** (Vogue, Vanity Fair, Instagram, Twitter, Blog, vidéos, CNBC, mise en avant de Jan Singer, mannequins XYZ).
- **Ressources dédiées** (4 personnes temps plein, basées au siège + 1 relais à Londres, profil communication de crise, contrat pluriannuel avec une agence spécialisée et une solution adaptée (Preveny), relais influenceurs XYZ, programme de formation interne sur “la promotion de la diversité dans l’industrie de la mode”).
- Pré-rédaction des **éléments de défense** :
 - Éléments de langage « *nous promovons la diversité partout où nous le pouvons, Victoria's Secret se tient aux côtés des mannequins transgenres.* »
 - Supports et documents clés en main, adaptés aux RP.
 - Posts sur réseaux sociaux et blogs : une dizaine de prérédigés pour mettre en avant différentes initiatives clés.

Ainsi, en communiquant allègrement sur ces initiatives clés, suffisamment bien préparées, Victoria's Secret et ses dirigeants auraient eu des éléments de défense probants et sérieux à mettre en avant à l'éclosion de la polémique.

Enfin, un exercice de prospective peut être mené pour identifier les acteurs capables de s'immiscer dans la polémique pour en tirer un gain économique (à bien différencier des aspects idéologiques menés par des associations et influenceurs) et des leviers dont ils disposent. Pour Victoria's Secret :

- Concurrents directs: ThirdLove, Savage X Fenty etc.
- Fonds activistes (L Brands était alors coté en bourse).
- Short-sellers (vendeurs à découvert) : multiples.

Modus-operandi de déstabilisation d'un dirigeant sur des fondements « woke »

Les arguments fondant une campagne de déstabilisation n'ont que peu d'impact sur la méthode en elle-même. Si les dirigeants et entreprises sont susceptibles d'être attaqués sur des "fondements Woke" depuis une dizaine d'années à peine, les mécanismes sous-jacents existent depuis bien longtemps et ont déjà largement fait leurs preuves.

De John C. Fremont à Gary Hart ou Chris Bryant dans le champ politique, de Ralph Nader (attaqué par General Motors) à Julian Assange dans le champ des activistes, les exemples de campagne de déstabilisation ayant porté leurs fruits, qui souvent empruntent directement à la diffamation (*smear campaigns*), sont légion.

Le prisme « woke » comporte toutefois intrinsèquement une dimension émotionnelle forte qui peut accélérer la chute du dirigeant ou de l'organisation ciblés. Ces campagnes ont l'avantage d'être accessibles aussi bien au fort qu'au faible, mais nécessitent néanmoins une bonne connaissance de l'appareil médiatique et informationnel car elles s'appuient souvent sur différents supports et canaux, se pratique sur une durée parfois longue (plusieurs mois), et nécessitent une réflexion poussée en amont, que l'on peut résumer sous l'expression de guerre de l'information multi-niveaux.

Nous proposons ci-après un modèle de déstabilisation simple, s'appuyant sur des méthodes déjà éprouvées, que nous illustrerons en partie avec le cas Victoria's Secret.

1. Ciblage

Si l'attaquant cherche à déstabiliser une organisation, plusieurs options de cibles au niveau du Top Management peuvent s'offrir à lui :

- **Une cible déjà bien identifiée** : le CEO, le CMO, le CFO, un actionnaire etc. C'est une (ou plusieurs) personne dont l'identité est établie que l'on va chercher à déstabiliser.
- **Un cercle de cibles dignes d'intérêt** : si l'organisation à attaquer est clairement identifiée, l'attaquant ne sait pas ici, a priori, quelles personnes cibler directement. Il garde donc un œil attentif sur un ensemble de personnalités bien placées, en attendant de trouver un angle d'attaque probant, l'EFR étant de déstabiliser l'organisation par le biais de ses dirigeants, et non un dirigeant en particulier.

2. Préparation de la campagne

Dans notre exemple, l'attaquant sait déjà quels éléments de fond il souhaite utiliser pour déstabiliser l'organisation : des accusations de type « woke ». Il peut donc préparer en amont différents éléments de langages, messages, supports et influenceurs en ce sens avant même que ne soient identifiés les comportements attaquables. L'idée étant d'ici de faire preuve de fulgurance dès qu'un élément suffisamment crédible est détecté et exploitable.

Les éléments de langage à préparer doivent permettre d'accentuer les mécanismes ["d'Outrage cascade \(une explosion virale de jugement moral et de dégoût\)](#) - 11. Tobias Rose-Stockwell, 2018), qui sont intrinsèquement présents dans les algorithmes d'engagement des réseaux sociaux.

Des « idiots utiles », promoteurs et influenceurs sincères d'une cause, peuvent être facilement identifiés par une petite équipe interne par le biais d'une veille classique sur la presse et les réseaux sociaux en s'appuyant sur des solutions dédiées (Mention, Meltwater, Visibrain etc.). Les comptes Twitter qui vont être utilisés pour les lancer sur cette piste doivent être créés en amont pour garantir une forme de crédibilité et de résonance suffisantes au moment du déclenchement de l'attaque. Les influenceurs clés à cibler sont ici des militants LGBT de premier plan, des associations pro-LGBT, des fonds activistes et des short-sellers qui pourront par la suite constituer (ou menacer de le faire) un recours en justice.

A cette étape, une seconde partie, plus analytique et stratégique, doit consister à anticiper les axes de riposte de la cible pour les tuer dans l'œuf. A cette fin, l'attaquant peut s'appuyer sur le framework présenté dans la section précédente.

3. Veille sur les fondements de l'attaque

Une fois les cibles identifiées et le périmètre d'attaque cadré, l'étape suivante est clé en ce qu'elle consiste à sourcer les éléments fondant l'attaque. Ces éléments peuvent être issus de déclarations publiques, témoignages, comptes-rendus, études etc. et peuvent s'inscrire dans deux approches différentes :

- **Approche directe** : on scrute des éléments probants autour du ou des dirigeants nominativement identifiés à l'étape 1.
- **Approche indirecte** : on cherche des éléments probants sur des collaborateurs du **premier cercle** du ou des dirigeants en question (méthode de l'entonnoir). Rappelons-nous que dans le cas de Victoria's Secret, la CEO est tombée pour des propos qu'elle n'avait pas tenus.
La récolte de ces éléments peut être complexe et longue. Plusieurs méthodes peuvent être appliquées, dont nous listons quelques exemples ci-dessous :
 - Réévaluation de toutes les **déclarations publiques passées** (presse, interviews, rapports, posts réseaux sociaux etc.) des cibles. On cherche ici à identifier des propos polémiques où que l'on pourrait présenter comme tel pour nourrir la campagne
 - Recherche de **témoignages d'anciens employés** (réseaux sociaux, presse, sites et forums spécialisés) à portée négative sur l'entreprise ou son dirigeant (LinkedIn, Glassdoor, Gowork, Twitter, Reddit, Quora etc.)
 - **Comparaison des mesures d'inclusion et de RSE** publiquement annoncés par l'entreprise ou le dirigeant avec un framework RSE volontairement exigeant voire militant. On cherche ici à mettre en relief ce qui est fait avec ce qui pourrait (devrait) être fait théoriquement, afin de forcer le trait et exploiter un "gap d'inclusion" et des comportements de « *woke washing* ».
 - **Récolte et recherche proactive de témoignages** à charge par d'anciens ou d'actuels employés. L'alibi peut consister en une étude sur le bien-être des personnes transgenres en entreprise, et la prise de contact peut être :
 - **Directe**: sur LinkedIn par exemple, avec de faux profils de militants, recruteurs ou chargés d'études.
 - **Masquée**: post anonyme sur des forums (préférable afin de rester "sous le seuil"), réseaux sociaux ou sites de collecte d'avis prétendant témoigner de comportements discriminants de la cible, et cherchant à se rapprocher d'employés ayant subi des comportements similaires (LGBT-phobes, racisme ordinaire, grossophobie etc.) dans le cadre d'une future action en justice par exemple.

- Mise en réseau : si un premier témoignage probant est recueilli, l'attaquant s'appuiera sur le témoin pour lui ouvrir de nouvelles portes au sein de l'organisation. Une porte d'entrée peut par aussi être les comités RSE ou syndicats dans le cas d'entreprises européennes.

Si cette approche fonctionne, elle peut être décisive puisque l'attaquant met alors la main sur un élément probant réel et suffisant pour fonder son attaque.

4. Lancement de la campagne

Si l'attaquant considère qu'il a récolté suffisamment d'éléments à charge, il peut dès lors dérouler sa campagne selon le plan de communication prévu à l'étape 2. L'approche consiste ici à saturer "cognitivement" l'espace informationnel (réseaux sociaux, presse) en très peu de temps pour qu'il y ait suffisamment de reprises et d'engagement spontané par les influenceurs afin de pouvoir se dégager rapidement de la polémique naissante.

Des opérations éclair peuvent renforcer la campagne, comme l'intervention dans une conférence publique ou une AG en interrogeant les dirigeants présents sur la polémique naissante. On force la cible à s'expliquer en public sur une polémique que l'on a généré de toutes pièces afin de lui donner davantage de poids médiatique et d'envergure. Puis, on communique sur les réseaux sociaux un message (préparé à l'étape 2) de type : « *CEO's response to serious transphobic accusations* », la rumeur devenant information.

Pour renforcer la déstabilisation et créer un sentiment de panique chez la cible, on peut très rapidement menacer de judiciairiser l'affaire en ayant identifié/ sollicité en phase 2 des avocats militants ou reconnus dans le domaine. Si l'entreprise est cotée, le cours de bourse sera rapidement affecté, forçant d'autant plus les dirigeants à s'exprimer publiquement. La polémique est devenue une affaire et l'encerclement cognitif est total dès lors que des influenceurs militants et issus du monde économique entrent dans la boucle.

Conclusion

Si les attaques « woke » sont effectivement une “arme de disqualification massive” (Viktorovich) dans les sociétés occidentales, leur mise en œuvre requiert toutefois une maîtrise parfaite du champ informationnel, et, parfois, le recours à des pratiques “grises” empruntées au champ de l’influence.

De nombreux exemples d’entreprises et de dirigeants ayant plié sous leur effet ont récemment marqué le monde des affaires, et il est permis de penser que ces organisations seront de plus en plus victimes de militants ou d’activistes à mesure que la *Cancel Culture* et *le Wokisme* renforcent leur empreinte idéologique dans nos sociétés. Si la guerre économique est un champ d’application visible aujourd’hui, qu’en est-il de domaines plus encore stratégiques pour une nation comme celui de la défense et de la diplomatie d’Etat ?

L’ultra-libéralisation des valeurs à l’œuvre dans les grandes démocraties anglo-saxonnes et européennes (nordiques, Europe de l’Ouest et du Sud) n’a pas d’équivalence chez leurs rivaux stratégiques et systémiques (Chine), sécuritaires régionaux (Russie, Iran, Corée du Nord) ou émergents comme l’Inde (société patriarcale, poids des religions).

On peut par exemple imaginer que la Chine ou la Russie ciblent des leaders politiques, des diplomates ou des hauts gradés américains un peu trop agressifs et va-t-en-guerre à leur encontre sur la base de ce type d’accusations.

Et le terrain semble fertile, de nombreux exemples montrant bien que l’idéologie « diversitaire » imprègne déjà la CIA et le Pentagone :

- ❖ John Brennan, ancien directeur de la CIA sous Barack Obama, avait lancé le programme « *CIA Diversity and Inclusion Strategy (2016-2019)* ».
- ❖ Le commandement des forces spéciales américaines, L’USSOCOM, a recruté son premier *Chief Diversity & Inclusion Officer*, Richard Torres-Estrada, qui souhaite appliquer au recrutement des opérateurs FS une grille de lecture plus inclusive et « diversitaire », quand ces hommes (et quelques femmes) sont d’abord et avant tout recrutés sur leurs capacités militaires intrinsèques



- ❖ Des sénateurs américains (Cotton, Crenshaw) ont lancé une plateforme invitant les militaires à rapporter les exemples de pénétration de l'idéologie « woke » dans les rangs des Armées, et avait recueilli plusieurs milliers de plaintes dès 2021.



- ❖ Le Lt. Col. Matthew Lohmeier a été renvoyé de l'USAF pour avoir dénoncé les théories du genre et néo raciales qui y montent en puissance
- ❖ Le recruteur en chef de l'USAF, le Maj. Gen. Edward W. Thomas Jr., [indique très clairement](#) qu'il souhaite faire la part belle à la diversité dans ses rangs.

Des polémiques qui détournent l'armée américaine de sa mission essentielle, protéger la nation américaine et ses intérêts, et qui ouvrent de fait la porte à un nouveau champ d'attaque et de déstabilisation dont on ne comprendrait pas bien que ses ennemis se privent.

Si en France les institutions sécuritaires, au premier rang desquelles les armées, semblent pour l'instant épargnées, combien de temps reste-il avant que nos rivaux stratégiques détournent la *Cancel Culture* à leur profit ?

Sources

1. De Guigné Anne, "Le Capitalisme woke: Quand l'entreprise dit le bien et le mal". Presse de la Cité (2022)
2. *L'utilisation de la Cancel Culture à des fins dissimulées d'influence économique : réalité ou fantasme ? Le cas Victoria's Secret*. <https://www.ege.fr/infoguerre> (septembre 2022)
3. HARBULOT Christian, « Les entreprises face aux affrontements informationnels », Sécurité et stratégie, 2014/2 (17), p. 32-38.
4. Ritchie, T. D. (2014). Denial. In T. R. Levine (Ed.), "Encyclopedia of lying and deception." Thousand Oaks, CA: Sage Publications. ISBN: 9781452258775
5. Goldberg, R.F., Vandenberg, L.N. "The science of spin: targeted strategies to manufacture doubt with detrimental effects on environmental and public health." Environ Health 20, 33 (2021). <https://doi.org/10.1186/s12940-021-00723-0>
6. *Cahiers de la guerre économique #7*, Ecole de Guerre Economique (2022)
7. Channon, S., & Baker, J. (1994). "Reasoning strategies in depression: Effects of depressed mood on a syllogism task. *Personality and Individual Differences*", 17(5), 707–711. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(94\)90148-1](https://doi.org/10.1016/0191-8869(94)90148-1)
8. Melton, R. J. (1995). "The role of positive affect in syllogism performance". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(8), 788–794. <https://doi.org/10.1177/0146167295218001>
9. Oaksford, M., Morris, F., Grainger, B., & Williams, J. M. G. (1996). "Mood, reasoning, and central executive processes". *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 22(2), 476–492. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.22.2.476>
10. 9. *Vogue*, "We're Nobody's Third Love, We're Their First Love"—The Architects of the Victoria's Secret Fashion Show Are Still Banking on Bombshells. 8 novembre 2018
11. LE, Phuong D.; TEO, Hui Xun; PANG, Augustine; LI, Yuling; and GOH, Cai-Qin. "When silence is golden: The use of strategic silence in crisis management". (2019). *Corporate Communications: An International Journal*. 24, (1), 162-178. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.
12. PANG, A.; JIN, Yan; SEO, Youngji; CHOI, Sung In; TEO, Hui-Xun; LE, Phuong D.; and REBER, Bryan. "Breaking the sound of silence: Explication in the use of strategic silence in crisis communication". (2022). *International Journal of Business Communication*. 59, (2), 219-241. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.
13. Kešetović, Ž., Toth, I. and Korajlić, N. (2014). "Apology as Crisis Communication Strategy-Importance of Cultural Context". *Collegium anthropologicum*, 38 Supplement 1 (1), 171-178. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/121034>
14. Sapriel, C. (2003), "Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium", *Journal of Communication Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 348-355. <https://doi.org/10.1108/13632540310807485>
15. Benjamin W. Chiles & Michael E. Roloff (2014) "Apologies, Expectations, and Violations: An Analysis of Confirmed and Disconfirmed Expectations for Responses to Apologies", *Communication Reports*, 27:2, 65-77, DOI: 10.1080/08934215.2014.890735
16. Coombs, W. *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. *Corp Reputation Rev* 10, 163–176 (2007). <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
17. Benoit, William L. "4. Image repair theory". *Crisis Communication*, edited by Finn Frandsen and Winni Johansen, Berlin, Boston: De Gruyter Mouton, 2020, pp. 105-120. <https://doi.org/10.1515/9783110554236-004>
18. Duguid, Alison, *Public apologies and media evaluations*, 2015
19. Ekman, P. and Friesen, W.V. (1969) *The Repertoire or Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage and Coding*. *Semiotica*, 1, 49-98. <https://doi.org/10.1515/semi.1969.1.1.49>
20. Ekman, P. (1989). *The argument and evidence about universals in facial expressions of emotion*. In H. Wagner & A. Manstead (Eds.), *Handbook of social psychophysiology* (pp. 143–164). John Wiley & Sons.
21. Ekman P, O'Sullivan M. *From flawed self-assessment to blatant whoppers: the utility of voluntary and involuntary behavior in detecting deception*. *Behavioral Sciences & the Law*. 24: 673-86. PMID 17016820 DOI: 10.1002/bsl.729
22. Darby, B. W., & Schlenker, B. R. (1989). *Children's reactions to transgressions: Effects of the actor's apology, reputation and remorse*. *British Journal of Social Psychology*, 28(4), 353–364. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1989.tb00879.x>
23. ten Brinke, L., MacDonald, S., Porter, S., & O'Connor, B. (2012). *Crocodile tears: Facial, verbal and body language behaviours associated with genuine and fabricated remorse*. *Law and Human Behavior*, 36(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/h0093950>

24. Yamamoto K, Kimura M, Osaka M. *Sorry, Not Sorry: Effects of Different Types of Apologies and Self-Monitoring on Non-verbal Behaviors*. *Front Psychol*. 2021 Aug 26;12:689615. doi: 10.3389/fpsyg.2021.689615. PMID: 34512447; PMCID: PMC8428520.
25. Pearson, Christine M., and Ian I. Mitroff. "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management." *The Executive*, vol. 7, no. 1, 1993, pp. 48–59. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/4165107>. Accessed 17 Oct. 2022.