

David Colon

Les Maîtres
de la manipulation

Un siècle de persuasion de masse

Tallandier

© Éditions Tallandier, 2021
48, rue du Faubourg-Montmartre – 75009 Paris
www.tallandier.com

ISBN : 979-10-210-4631-3

À Henry Fuoc (1932-2021)

INTRODUCTION

Une révolution dans l'art de la persuasion

Ils influencent à notre insu nos comportements et nos attitudes. Depuis plus d'un siècle, ils fabriquent le consentement ou le dissentiment, font et défont les élections, persuadent des nations d'entrer en guerre, défendent les intérêts des industries polluantes ou promeuvent la consommation de masse. Qu'on les appelle *spin doctors*, « maîtres du faire croire¹ », « ingénieurs du chaos² », « persuadeurs clandestins³ » ou « ingénieurs de l'âme humaine⁴ », ils ont tous fait profession de nous manipuler pour servir des projets politiques, industriels ou commerciaux et façonnent ainsi le monde dans lequel nous vivons. Qu'ils soient publicitaires, communicants, propagandistes politiques, lobbyistes, scientifiques, cinéastes ou hommes de télévision, ils sont passés maîtres dans l'art de la persuasion, un art qu'ils ont sans cesse perfectionné en tirant profit des avancées des sciences et des techniques, jusqu'à mettre au point, à l'ère numérique, de véritables armes de manipulation de masse.

Il n'est pas aisé d'admettre que l'on puisse ainsi être manipulés au quotidien, tant l'art de la persuasion des foules est associé, dans nos esprits, aux régimes autoritaires et totalitaires. Pourtant, cette pratique trouve bel et bien son origine dans la démocratie où, faute de pouvoir agir sur les comportements par la contrainte, il est depuis longtemps fait recours à la persuasion, qui consiste à agir en douceur sur les conduites des

individus, soit pour les amener à être convaincus de quelque chose, soit pour les engager dans une action. C'est au sein de la démocratie athénienne qu'apparaît la forme la plus ancienne de persuasion, la rhétorique, cet art du discours qu'Aristote définit comme « la faculté de considérer, pour chaque question, ce qui peut être propre à persuader⁵ ». Depuis l'Antiquité grecque, la rhétorique appréhende en effet le langage comme un outil de manipulation ou, selon les mots de Roland Barthes, comme un « art de la persuasion, ensemble de règles, de recettes dont la mise en œuvre permet de convaincre l'auditeur du discours [...], même si ce dont il faut le persuader est faux⁶ ».

Dans la mythologie grecque, aux côtés de Métis (la Ruse) et Tyché (la Fortune), Péitho (la Persuasion) est une déesse qui exerce son art enchanteur au mépris du libre arbitre de ses victimes. Dans son *Gorgias*, Socrate critique les sophistes, ces maîtres de l'éloquence qui, dans le seul but de persuader, trahissent la vérité, l'éthique et parfois la logique. La persuasion, écrit-il, est une « pratique malfaisante et mensongère, vulgaire et basse, une duperie au moyen d'arrangements, de fards, de polissage, de vêtue, de façon à s'attirer sur soi une beauté d'emprunt⁷ ». L'art de l'orateur, comme l'écrit plus tard Cicéron, « consiste à savoir mobiliser *tout* ce qui est propre à persuader⁸ ». Cet orateur romain reste fidèle à Aristote, qui distinguait dans *La Rhétorique* trois registres de la persuasion : la crédibilité de l'orateur (*Ethos*), l'émotion qu'il suscite (*Pathos*) et la qualité du raisonnement (*Logos*). La rhétorique apparaît encore de nos jours comme l'art de la persuasion par excellence, qui repose sur une série de techniques oratoires transmises de maître à élève.

Pourtant, depuis le début du xx^e siècle, l'art de la persuasion connaît une révolution radicale bien que silencieuse : aux États-Unis d'abord, puis dans l'ensemble du monde industriel, elle est devenue une science appliquée, conçue et sans cesse perfectionnée par une nouvelle génération d'hommes qui se

INTRODUCTION

targuent de pouvoir percer les secrets des masses et font profession d'agir sur leurs attitudes et leurs comportements en recourant aux sciences et aux techniques modernes. Dans le contexte de l'avènement des masses dans la vie politique, économique et sociale, le premier d'entre eux, Ivy Ledbetter Lee, applique à l'art de la persuasion des principes tirés de la psychologie sociale et invente les relations publiques, qu'il conçoit comme un outil au service des grandes entreprises américaines pour juguler les revendications démocratiques et le poids croissant de l'opinion sur les politiques publiques. La Première Guerre mondiale précipite ensuite la mue de l'art de la persuasion en une science appliquée à l'échelle de la nation américaine tout entière lorsque George Creel, qui est chargé de persuader ses concitoyens du bien-fondé d'une entrée en guerre dont ils ne voulaient pas, recourt aux techniques les plus modernes pour influencer non pas l'ennemi mais sa propre population. Le journaliste Walter Lippmann, proche conseiller du président Wilson, prend toute la mesure de la révolution à l'œuvre. Il écrit en 1922 que « la pratique de la démocratie a pris un tournant » et qu'« une révolution se produit » : « La persuasion, constate-t-il, est devenue un art consciencieux et un organe régulier du gouvernement populaire⁹. »

À l'ère de la démocratie triomphante et de la consommation de masse, l'art de la persuasion ne se résume plus à celui de convaincre mais cible en priorité les conduites des individus, c'est-à-dire leur disposition d'esprit aussi bien que leur manière d'être ou d'agir. Les nouveaux maîtres de la persuasion trahissent ainsi sans vergogne la conception éthique qu'avait de « l'art de persuader » le philosophe Pascal, qui distinguait parmi les « puissances qui nous poussent à consentir » la voie naturelle de l'entendement – « car, écrit-il, on ne devrait jamais consentir qu'aux vérités démontrées » – et celle de la volonté, cette voie « basse, indigne et étrangère » qui porte à croire « non

pas par la preuve, mais par l'agrément »¹⁰. En appliquant les principes tirés de la psychologie et en recourant à de nouveaux médias pour subvertir l'entendement, les maîtres de la persuasion font donc de la manipulation, entendue comme l'art de fausser la réalité et d'influencer les individus à leur insu, le principe essentiel de toute communication persuasive. À partir des années 1920, ce nouvel art de la persuasion se nourrit de la « publicité scientifique », dont Claude Hopkins et Albert Lasker sont les inventeurs¹¹.

Les grands publicitaires américains appliquent leur art aussi bien aux produits et aux marques qu'aux hommes politiques ou à la propagande d'État. Certains, comme Edward Bernays et Ernest Dichter, affinent la dimension scientifique de leur métier par l'application de principes tirés de la psychanalyse. Le monde entier s'arrache les inventions de ces manipulateurs de génie, et les propagandistes des régimes totalitaires ont tôt fait de s'approprier leurs techniques ou même, comme l'a fait Goebbels, de les recruter directement. À chaque fois qu'il franchit les frontières, l'art de la persuasion se perfectionne, à l'image du cinéma de propagande, inventé aux États-Unis en 1915, appliqué à la propagande totalitaire par Sergueï Eisenstein puis Leni Riefenstahl avant que Frank Capra et Walt Disney s'inspirent à leur tour des innovations des cinéastes totalitaires tout en recourant aux sondages et aux études de marché pour perfectionner la dimension persuasive et manipulatrice de leurs films de propagande. Une fois qu'une technique de persuasion a été inventée, en effet, des artisans ou des maîtres s'emploient l'un après l'autre à en perfectionner l'usage. Et à chaque fois qu'un progrès intervient dans la connaissance scientifique de l'esprit humain, il est presque aussitôt appliqué à la persuasion de masse.

Du début du xx^e siècle jusqu'à nos jours, en matière de persuasion et de manipulation de masse, les États-Unis sont

sans conteste « l'atelier du monde ». Première puissance économique mondiale et berceau de la société de consommation, ils exercent jusqu'à nos jours – depuis Madison Avenue à New York puis la Silicon Valley californienne – une nette domination dans le secteur de la publicité et du marketing, mais ils ont aussi accueilli et continuent d'accueillir les principaux centres de recherche voués à l'étude des comportements humains, de la communication et – au croisement des deux – de la persuasion, depuis l'Institut d'analyse de la propagande de Clyde R. Miller (1937)¹², jusqu'au Laboratoire de technologie persuasive de B. J. Fogg. C'est aux États-Unis que les sciences du comportement ont accompli les plus grands progrès, d'abord grâce à l'apport du béhaviorisme, ce paradigme psychologique introduit aux États-Unis par John B. Watson selon qui tout comportement humain est le produit de stimulations externes mesurables et influençables¹³. Harold D. Lasswell, pionnier universitaire de la persuasion de masse, en a tiré plusieurs principes enseignés jusqu'à nos jours dans le monde entier et appliqués à la propagande aussi bien qu'à la communication politique¹⁴. Les États-Unis sont également le berceau d'écoles de pensée entièrement vouées à agir sur les comportements, qu'il s'agisse du programme de communication et de changement des attitudes de Carl Hovland, professeur de psychologie à l'université de Yale (*Yale Communication and attitude Change Program*)¹⁵, ou de l'école de Palo Alto, célèbre pour ses techniques de manipulation langagière¹⁶. Les États-Unis sont enfin le berceau des études de marché comme des sondages et attirent depuis longtemps les meilleurs chercheurs étrangers dans ce domaine, à commencer par l'Autrichien Paul Lazarsfeld, qui non seulement a perfectionné la mesure de l'audience des médias et du cinéma mais en a tiré des principes immédiatement applicables à la persuasion de masse, et en premier lieu des « leaders d'opinion¹⁷ ».

Quiconque entend influencer les masses ne peut donc ignorer les « méthodes américaines », qui s'exportent dans de nombreux pays, à commencer par la France, depuis les Trente Glorieuses. À partir des années 1950, Madison Avenue est à la publicité ce qu'Hollywood est au cinéma, et dans un livre à succès, *La Persuasion clandestine*, Vance Packard décrit en 1957 le pouvoir immense de ces publicitaires qui « se livrent sur une grande échelle à des efforts souvent couronnés de succès pour diriger nos habitudes inconscientes, pour orienter nos décisions en matière d'achats, le processus de notre pensée, ceci à l'aide de moyens empruntés à la psychiatrie et aux sciences sociales¹⁸ ». Au même moment, se développent de grandes firmes de relations publiques capables d'influencer à grande échelle la production de la loi, tandis que le publicitaire Rosser Reeves puis le consultant Roger Ailes intègrent la télévision à la panoplie des communicants politiques. L'art de la persuasion politique, maîtrisé par une longue série de *spin doctors* américains dont le plus talentueux est très certainement Karl Rove, a progressivement et durablement influencé les campagnes politiques dans les démocraties occidentales, en faisant de la persuasion politique, ainsi que la définit l'historienne franco-britannique Monica Charlot, « la rencontre, en politique, de la publicité et de la psychosociologie¹⁹ ».

Bien sûr, le modèle américain de persuasion de masse a connu des résistances et des limites. La propagande soviétique d'un Jdanov et la propagande chinoise d'un Lin Biao ont ainsi représenté des contre-modèles pendant la guerre froide. À partir des années 1970, l'empire américain entame même un lent mais long déclin dans le domaine économique, diplomatique et culturel, qui n'est pas sans conséquence sur son pouvoir de persuasion. Cependant, les États-Unis trouvent bientôt dans Internet un relais de leur puissance, et l'hégémonie américaine en la matière débouche rapidement sur des progrès d'une

ampleur inégalée dans le champ de la manipulation de masse. L'invention par B. J. Fogg de la « technologie persuasive » puis du « design comportemental » inspire les ingénieurs désireux de rendre leurs outils numériques plus addictifs ou persuasifs. Dans le même temps, Google puis Facebook développent de nouveaux outils publicitaires d'un degré de perfectionnement inédit, qui reposent sur l'exploitation des données des internautes à des fins de profilage et de ciblage. Mark Zuckerberg conçoit ainsi avec Facebook le plus grand outil de manipulation de masse de l'histoire, capable de modéliser, de prédire et d'influencer les attitudes et les comportements de 2,8 milliards d'utilisateurs. De telles innovations de rupture bouleversent presque du jour au lendemain l'art de la persuasion, en rendant quasiment illusoires les efforts des États pour protéger leur population des ingérences propagandistes. Certains États autoritaires ne manquent en effet pas de retourner contre les démocraties les armes de persuasion massive conçues à des fins publicitaires. Les outils législatifs ou techniques conçus pour protéger les citoyens des opérations d'influence étrangère se révèlent souvent inopérants face aux nouveaux outils publicitaires intégrés aux plateformes et aux réseaux sociaux.

De fait, ces nouvelles armes de manipulation massive offrent à de nombreux acteurs tant politiques qu'économiques l'opportunité d'agir à toutes les échelles sur les attitudes et les comportements des internautes, et parfois d'inventer de nouvelles techniques, comme l'a fait Steve Bannon, initiateur de la « propagande de réseau » et créateur de Cambridge Analytica. En croisant l'analyse prédictive du comportement des électeurs avec le profilage psychologique et le recours à des outils de microciblage offerts par les réseaux sociaux, cette firme a contribué de manière décisive au Brexit et à l'élection de Donald Trump.

Sujet privilégié de nombreuses théories du complot, la manipulation de masse est un fait social et un objet historique à part entière, qui requiert d'être abordé avec une grande rigueur scientifique et méthodologique. Le choix des vingt personnages réunis dans cet ouvrage ne doit par conséquent rien au hasard. Ils réunissent tous trois au moins des quatre critères permettant de caractériser un « maître de la manipulation » : le premier est l'intention manifeste de manipuler les masses dans un but précis ; le deuxième est la capacité de le faire à grande échelle ; le troisième est la volonté d'entreprendre une démarche de science appliquée ; le quatrième, enfin, est de produire un effet mesurable. Plusieurs personnages historiques célèbres, dotés d'une réputation de grands manipulateurs, ont par conséquent été écartés du livre. C'est le cas par exemple de Leni Riefenstahl, la cinéaste de Hitler, dont l'intention de manipuler les masses dans un but précis n'est pas davantage établie par les historiens que l'effet concret de ses films sur les masses allemandes²⁰. Son parcours, qui l'a vue s'imposer dans les milieux très masculins que sont le parti nazi et la réalisation cinématographique, permet toutefois de comprendre pourquoi aucune femme ne figure à ce jour parmi les plus grands manipulateurs de masse du monde contemporain. En effet, les univers dans lesquels évoluent les maîtres de la manipulation se caractérisent par une domination masculine sans partage, qu'il s'agisse de la publicité, de la communication politique et, plus récemment, des géants du numérique. Non seulement les femmes y ont été et y demeurent parfois reléguées au second plan, mais en tant que consommatrices et électrices, elles sont avant tout la cible privilégiée des campagnes de persuasion élaborées par les *Mad Men* de Madison Avenue ou les *spin doctors*.

L'univers de la manipulation de masse est, depuis plus d'un siècle, aussi masculin que feutré. Les maîtres de la manipulation se connaissent ou se lisent, s'inspirent les uns des autres,

INTRODUCTION

se plagent parfois, s'envient souvent, et rivalisent d'ingéniosité pour s'imposer face à leurs concurrents. En tant qu'ingénieurs du comportement humain, ils s'emploient à mettre en œuvre une démarche scientifique, que ce soit dans la conception, la mise en œuvre ou la mesure des effets de leurs campagnes. La persuasion, en effet, est une science appliquée à un art en même temps qu'un art appliqué à une science. Pour influencer en secret le comportement de millions, et aujourd'hui de milliards d'individus, les maîtres de la manipulation ne laissent rien au hasard.

1914

Ivy Lee devient le « poison de l'opinion publique »

Le 20 avril 1914, à Ludlow, dans le Colorado, les gardes d'une société minière, la Fuel and Iron Company, tirent à la mitrailleuse sur le campement de mineurs grévistes et leurs familles, avant de l'incendier, causant la mort de treize ouvriers, ainsi que onze femmes et deux enfants. La presse accuse aussitôt le propriétaire de la compagnie, John D. Rockefeller, d'avoir ordonné le massacre, jetant à la vindicte populaire une dynastie de magnats du pétrole depuis longtemps associée à l'impérialisme économique, à l'avidité et à l'indifférence envers l'intérêt général.

John D. Rockefeller Jr. fait alors appel à un inconnu du grand public, Ivy Lee, spécialiste des relations publiques, qui a plusieurs fois défendu avec succès les intérêts de grandes compagnies de chemins de fer. À son nouveau client qui lui demande comment réagir, Lee prétend avoir répondu : « Dites la vérité car tôt ou tard le public la découvrira de toute façon. Et si le public n'aime pas ce que vous faites, changez vos politiques et alignez-les sur ce que les gens veulent¹. »

Cependant, dans les faits, Ivy Lee a multiplié les communiqués de presse mensongers, affirmant que le massacre avait été commis par des « agitateurs bien payés envoyés par le syndicat » et qualifiant la meneuse des grévistes, Mother Jones, alors âgée

de 82 ans, de « prostituée et proxénète »². Dans une série de circulaires adressées à des leaders d'opinion dans tout le pays, Ivy Lee exagère le salaire des dirigeants syndicaux, déforme le point de vue de la presse locale et accuse les grévistes d'être à l'origine de l'incendie de leur campement. Au président de la commission d'enquête du Sénat, qui lui demande s'il est là pour donner toute la vérité sur la grève, il répond : « Oui [...] la vérité, telle que les opérateurs [ses clients] l'ont vue : j'étais là pour les aider à plaider leur cause³. » À ses yeux, en effet, toute vérité est relative, et sa seule obligation éthique consiste à indiquer au nom de qui il s'exprime : il n'y a pas de faits, seulement des interprétations.

La campagne menée par Lee réussit à neutraliser en partie le point de vue des mineurs et aboutit, en décembre 1914, à la fin de la grève. Elle contribue également à la notoriété de ce maître de la manipulation, que le journaliste progressiste George Creel qualifie dans *Harper's Magazine* de « poison de l'opinion publique⁴ ». Le sobriquet « Poison Ivy » l'a suivi jusque dans la tombe.

Un pionnier des relations publiques

Ivy L. Lee est né à Cedartown, en Georgie, le 16 juillet 1877. Fils d'un pasteur méthodiste conservateur très influent, il fréquente l'Emory College d'Atlanta pendant deux ans avant de rejoindre Princeton, où il obtient un diplôme en économie en 1898, tout en se passionnant pour le journalisme et en établissant des liens de confiance avec Woodrow Wilson, alors président de la prestigieuse université. Il poursuit brièvement ses études à Harvard, avant de s'installer à New York, où il entame une carrière de reporter et se spécialise progressivement dans la couverture de l'actualité de Wall Street et du

monde des affaires. En 1903, il se lance dans une carrière de praticien des relations publiques, un terme apparu six ans à peine auparavant, et devient directeur de la publicité de l'Union des citoyens (Citizens Union), une organisation non partisane qui se donne pour mission de surveiller le gouvernement au nom de l'intérêt commun. Il rejoint ensuite le Comité national démocrate, chargé de la publicité de la campagne infructueuse du juge Alton Parker contre Theodore Roosevelt en 1904. Il y rencontre l'ancien journaliste George Parker, avec qui il fonde à la fin de l'année 1904 l'une des premières firmes de relations publiques, Parker & Lee. Âgé de 27 ans, fort de son expérience dans le domaine de la communication politique, il entend conseiller les entreprises dans leurs interactions avec la presse, au moment même où celle-ci se démocratise et se professionnalise. À la différence des dirigeants politiques, les chefs d'entreprise considèrent généralement n'avoir de comptes à rendre qu'à leurs actionnaires et ne communiquent auprès du public qu'à travers la réclame. Lorsqu'ils cherchent à exercer une influence sur la presse, c'est en menaçant de retirer leur budget publicitaire, et parfois en recourant à des officines pour corrompre des journalistes ou des éditeurs de presse. Aux yeux de Lee, une telle stratégie revient à laisser le champ libre aux *muckrakers*, ces journalistes progressistes dont l'influence grandissante contrebalance celle, traditionnelle, des capitaines d'industrie sur l'opinion publique.

Hanté par sa lecture de *Psychologie des foules*, ouvrage dans lequel Gustave Le Bon décrit le spectre d'une « tyrannie des foules », la domination de l'opinion publique sur les élites dirigeantes, Ivy Lee voit dans l'essor de la presse, du syndicalisme et des pratiques revendicatives, le signe avant-coureur de bouleversements majeurs pour les grandes entreprises américaines⁵. « Vous constatez soudainement, déclare-t-il en 1916 devant un parterre de magnats de l'industrie, que vous ne dirigez pas une

entreprise privée, mais que vous dirigez une entreprise dont le public lui-même prend la supervision. La foule est aux commandes, les gens sont au travail et nous devons en tenir compte, que cela nous plaise ou non. [...] Le peuple règne désormais. Nous avons substitué au droit divin des rois celui de la multitude⁶. » Lee entend contrer les progressistes, qu'il qualifie de « courtisans de la foule », en convainquant ses futurs clients de la nécessité de se doter d'une communication bien maîtrisée en direction de la presse d'abord, et du grand public ensuite.

L'inventeur de la propagande d'entreprise

Le premier client de Parker & Lee est un exploitant de mines de charbon, la Anthracite Coal Roads and Mines Company, qui fait face en 1906 à une menace de grève de grande ampleur. La grève précédente, en 1903, avait vu les syndicats gagner les faveurs de la presse et de l'opinion publique au point de convaincre le président Theodore Roosevelt de menacer de faire intervenir les troupes fédérales. Pour inverser la tendance, Ivy Lee rédige alors le premier communiqué de presse de l'histoire. Présenté sous la forme d'un article mis en page, rédigé comme il le serait par un journaliste, il est diffusé très largement auprès des journaux, qui le publient souvent intégralement. À cette occasion, pour expliquer aux journalistes et au public en quoi consiste le travail de son agence, Ivy Lee élabore une Déclaration de principes, qui est vue aujourd'hui comme la charte fondatrice des relations publiques. « Notre objectif, écrit-il, est, franchement et ouvertement, au nom des entreprises et des institutions publiques, de fournir à la presse et au public des États-Unis des informations rapides et précises⁷. »

Parce que les exploitants de mines de charbon étaient contrôlés par les compagnies ferroviaires, Ivy Lee entre bientôt en contact avec ces dernières, qui faisaient face aux vives protestations du public à cause de la mauvaise qualité du service, de tarifs excessifs et d'accidents de plus en plus nombreux. Le 28 octobre 1906, à proximité d'Atlantic City, dans le New Jersey, se produit le plus médiatisé d'entre eux. Un train de la compagnie West Jersey and Seashore Railroad parti de New York déraile et tombe d'un pont-levis inauguré le jour même, provoquant la mort par noyade de cinquante-trois de ses passagers. Dans la demi-heure qui suit, une foule de plusieurs milliers de personnes se forme autour de l'épave. Alexander J. Cassatt, président de la Pennsylvania Railroad, fait aussitôt appel à son « conseiller publicitaire », Ivy Lee. Ce dernier propose alors une stratégie tout à fait inédite : autoriser l'accès aux journalistes et publier un communiqué de presse dans lequel la compagnie exprime sa sympathie pour les familles de victimes et explique les causes probables du déraillement. Le lendemain, le *New York Times* imprime le communiqué mot pour mot. Ce jour-là, Ivy Lee a inventé la communication de crise, dont les fondements reposent jusqu'à nos jours sur la réactivité, l'empathie et la transparence (*full disclosure*), et a posé les bases de la propagande d'entreprise (*corporate propaganda*), qui a pour but d'influencer et parfois de manipuler l'opinion du marché.

En juin 1906, Alexander J. Cassatt le nomme officiellement porte-parole de sa compagnie avant d'en faire, en 1912, son vice-président. Ivy Lee est le premier communicant à accéder à de telles responsabilités. Après l'accident d'Atlantic City, une demi-douzaine d'autres compagnies ferroviaires le sollicitent, et il conduit bientôt l'ensemble du secteur ferroviaire américain à adopter cette nouvelle stratégie de communication. En effet, parce qu'elles incarnent le capitalisme de « laisser faire, laisser

passer » et l'impérialisme monopolistique, les compagnies ferroviaires sont dans le collimateur du législateur, qui entend réguler leur activité. Dans un article très remarqué, le *muckraker* Ray Stannard Baker constate alors que l'industrie ferroviaire a désormais entrepris de manipuler l'opinion publique pour annihiler les efforts de régulation de son activité⁸.

Ses succès auprès des chemins de fer valent à Lee d'être employé par la banque J. P. Morgan & Co pour contrer la volonté du gouvernement des États-Unis de mettre fin à la concentration bancaire. Il fait encore la démonstration de ses talents en 1913-1914, lorsqu'il obtient une augmentation des tarifs ferroviaires auprès d'un gouvernement fédéral très réticent à l'issue de ce que l'on peut considérer comme la première campagne de communication d'entreprise moderne. Il utilise tous les outils disponibles et recourt à des « leaders d'opinion », ainsi qu'il les nomme lui-même, pour relayer son discours. Sa stratégie de présentation de faits soigneusement choisis, d'écoute de l'opinion publique et de défense systématique du point de vue de l'entreprise a fait merveille. C'est au cours de cette campagne qu'il achève d'énoncer les principes de bases du conseil en relations publiques : agir plutôt que réagir, dire la vérité plutôt que la cacher, et répondre à toutes les questions du public. Grâce à lui, la communication devient, dès 1914, un outil stratégique permettant aux entreprises de faire valoir, apparemment en toute transparence, leur point de vue particulier auprès de l'opinion publique à travers la presse.

Pour qualifier sa profession, Lee se conçoit d'abord comme un « conseiller en relations publiques », un « ingénieur de l'information » et surtout un « docteur en publicité ». « La publicité, déclare-t-il, n'est pas un jeu, c'est une science. [...] Le problème d'un docteur en publicité est d'inciter son patient à se comporter de telle sorte qu'il reçoive l'approbation d'un bon éditeur de presse⁹. » Son but est d'aider les chefs d'entreprise à gagner la

confiance du public, en établissant avec ce dernier une « voie à double sens » (*two way street*). Cette formule, devenue canonique dans l'industrie des relations publiques, désigne le fait de faire comprendre l'entreprise au public tout en expliquant les attentes du public à l'entreprise. Ivy Lee la concrétise notamment en créant pour ses clients des outils nouveaux tels que les trombinoscopes, les bulletins de gestion et les rapports annuels à destination des actionnaires. L'entreprise doit convaincre le public et les actionnaires qu'elle adopte une démarche de transparence, que cette dernière soit ou non une réalité.

*L'homme qui a transformé un « baron voleur »
en « grand philanthrope »*

Le succès de la campagne de 1914 contre les mineurs du Colorado convainc John D. Rockefeller d'employer Ivy Lee à temps plein à compter de janvier 1915. Lee doit renoncer à tous ses autres clients et s'attache à modifier l'image délétère de celui que la presse surnomme le « baron voleur » ou « la grande pieuvre ». Il l'incite tout d'abord à développer une conscience sociale et à mettre en valeur son « côté humain » pour modifier son image dans l'opinion. Il lui fait créer, au sein de la Fondation Rockefeller, un département des relations industrielles chargé d'analyser les mouvements sociaux, puis le persuade de visiter les campements des mineurs du Colorado et de danser avec leurs épouses devant les journalistes. Il lui demande également de jouer au golf avec un journaliste, de prononcer des discours réformateurs et de publier un livre sur « la relation personnelle dans l'industrie¹⁰ ». Il le conduit surtout à multiplier les activités philanthropiques et, pendant la guerre, distille dans la presse des pseudo-confidences sur le patriotisme de Rockefeller, affirmant qu'il passe son temps libre

à tricoter des écharpes et des gants pour les soldats¹¹. Jusqu'à sa mort, Lee conseille les Rockefeller, s'impliquant à New York dans la construction du Rockefeller Center et l'extension du Metropolitan Opera. Il a même proposé, en vain, à Winston Churchill d'écrire la biographie de Rockefeller Jr.

Ivy Lee avait-il également à cœur d'améliorer sa propre image ? Toujours est-il qu'en mai 1917, il rejoint le Conseil de guerre de la Croix-Rouge constitué par le président Wilson, et en assure la promotion, considérant faire œuvre utile pour l'image des Américains dans le monde. Dans un télégramme adressé à David Rockefeller, il ne manque toutefois pas de se plaindre de la perte de revenus qu'occasionne son engagement pour la Croix-Rouge¹².

Le père du lobbying industriel

Dès 1916, Lee ouvre une firme indépendante sur Broadway ce qui lui permet de recruter de nouveaux clients, à commencer par l'opérateur du premier métro de New York, à qui il conseille d'appliquer la « psychologie des multitudes », inspirée de Gustave Le Bon, en faisant appel à des symboles et des slogans pour obtenir la confiance des usagers du métro. Concrètement, il fait équiper le personnel du métro d'uniformes bien entretenus afin d'instiller dans le public l'idée d'une entreprise prenant soin de ses employés, et fait apparaître les noms des dirigeants dans les communications pour donner une image plus humaine au métro.

En 1919, il nomme son agence de conseil en relations publiques, Ivy Lee & Associates. Ce gentleman du Sud, à l'élégance soignée et au caractère affable, met à profit ses contacts établis pendant ses études à Princeton et au cours de sa carrière pour augmenter son chiffre d'affaires et recruter une vingtaine

de salariés. Il a bientôt pour clients, outre les Rockefeller, des industriels du transport ferroviaire (Pennsylvania Railroad, Interborough Rapid Transit), de l'acier (Bethlehem Steel), de l'automobile (Chrysler), du pétrole (Standard Oil), du tabac (American Tobacco), du caoutchouc (United States Rubber), de l'agroalimentaire (Armour and Company, General Mills), de la banque (Chase National Bank) et du cinéma (Players-Lasky).

Tandis que les États-Unis connaissent le plus important mouvement social de leur histoire, avec plus de 4 millions de grévistes, Ivy Lee devient incontournable dans le monde industriel qui s'arme pour faire face au « péril rouge ». Il est par exemple recruté par la Logan County Coal Operators Association pour justifier auprès de l'opinion publique la répression extrêmement brutale qui a coûté la vie en 1921 à quelque 70 mineurs grévistes à Blair Mountain. Il crée alors un bureau d'information de façade, le Logan District Mines Information Bureau, qui diffuse des bulletins truffés de fausses informations visant à discréditer les mineurs en invoquant le péril communiste. Ivy Lee a ainsi permis la fusion des techniques de propagande avec les techniques de rupture de grève reposant sur la violence et l'intimidation, et contribué à affaiblir très durablement les syndicats de mineurs américains.

S'il a parfois conçu des campagnes publicitaires, et inventé par exemple le personnage publicitaire de Betty Crocker et le slogan « petit déjeuner de champions » pour la marque de céréales Wheaties, Ivy Lee est surtout l'inventeur du lobbying moderne. Il est le premier à avoir recours à des associations professionnelles dans le but de faire valoir des intérêts industriels auprès du grand public et dans les couloirs du pouvoir, et parfois de constituer un cartel pour stabiliser les prix. Il joue ainsi un rôle déterminant dans la création des groupes de pression (*lobbies*) du pétrole (American Petroleum Institute, 1919), du cuivre et du laiton (Copper and Brass Research

Association, 1921), du charbon (Anthracite Coal Operators Conference, 1921), des studios de cinéma d'Hollywood (Motion Picture Producers and Distributors Association, 1922), du textile (Cotton-Textile Institute, 1926), et bien sûr des chemins de fer (Association of Railroad Executive, 1926).

Enfin, Ivy Lee apporte sa contribution à l'essor de l'aviation commerciale, dont le développement est encore entravé par le désintérêt du grand public, habitué au train, et son manque de confiance dans la sécurité des vols. En janvier 1926, Ivy Lee est à l'origine du fonds Harry F. Guggenheim, dont il est le conseiller en relations publiques, pour la promotion de l'aéronautique. À ce titre, il met en œuvre une stratégie de communication reposant sur trois principes : l'humanisation de la sécurité aérienne, le recours à des leaders d'opinion et la présentation d'expériences concrètes. Lee se tourne par conséquent vers les deux aviateurs les plus célèbres de l'époque, Richard Byrd et Charles Lindbergh. La fondation organise une tournée dans quarante villes américaines, avec trois avions équipés chacun de deux pilotes et trois moteurs, afin de limiter les risques d'accident. Elle subventionne également le tour des États-Unis de 22 350 miles que Charles Lindbergh réalise aux commandes de son avion *Spirit of Saint-Louis* après son vol transatlantique en 1927. Cette tournée triomphale, qui passe par 82 villes dans 48 États américains, donne l'occasion à Lindbergh de prononcer 147 discours de promotion de l'aviation commerciale. L'objectif principal de Lee est alors de persuader le public que le vol en avion ne représente pas de danger. Il invite ainsi des dizaines de constructeurs aéronautiques à participer à des démonstrations aériennes qui visent à prouver la capacité des avions à franchir un parcours en boucle au-dessus d'un certain nombre d'obstacles ou à voler dans le brouillard. Lee n'hésite pas non plus à influencer plus directement la presse : en 1928, il convainc l'agence Associated Press de créer

un département Aviation en son sein. Il influence également le monde universitaire en distribuant 3 millions de dollars de bourses entre 1926 et 1930 pour encourager la recherche et l'enseignement universitaire dans le domaine aéronautique. La campagne de relations publiques imaginée par Ivy Lee a contribué à faire passer les vols commerciaux du statut de dépense somptuaire à celui de nécessité, inaugurant un âge d'or des vols commerciaux américains dans les années 1930.

Un avocat du capitalisme triomphant

Progressivement, Ivy Lee, fort d'un carnet d'adresses de 30 000 noms, devient le plus célèbre avocat du capitalisme et un intermédiaire incontournable pour de nombreux secteurs industriels. Partisan du libre-échange, il entreprend d'abord de persuader le président Hoover de renoncer aux lourdes dettes et réparations de guerre imposées à l'Allemagne et aux Empires centraux. Il assure ensuite la publicité aux États-Unis des emprunts français, polonais et roumains aux côtés de John Foster Dulles, alors avocat international, et de Jean Monnet, alors employé par la banque américaine Blair and Company qui œuvrait à la stabilisation des monnaies polonaises et roumaines. Enfin, Ivy Lee mène en 1926-1927 une campagne de relations publiques en faveur de la reconnaissance officielle de la Russie soviétique. Ce faisant, il sert les intérêts de ses clients, comme Chrysler ou Standard Oil, qui souhaitent éviter la fermeture d'un marché prometteur. Cela lui vaut d'être qualifié par le président du comité du Congrès enquêtant sur les activités communistes de « propagandiste notoire pour la Russie soviétique¹³ ». Véritable ambassadeur officieux de l'industrie américaine, il rencontre également Benito Mussolini et la plupart des leaders européens. Face à la crise de 1929,

il cherche à restaurer l'optimisme et la confiance du public. Son plaidoyer pour l'industrie automobile lui vaut même d'être reçu à la Maison-Blanche le 8 décembre 1933. Le président Roosevelt n'est guère rancunier, puisqu'Ivy Lee avait organisé la campagne de son concurrent démocrate, Melvin Alvah Traylor, président de la First National Bank of Chicago.

En 1933, en Allemagne, Ivy Lee accepte, pour 29 000 dollars par an, de conseiller la très puissante firme chimique IG Farben et rencontre Goebbels ainsi que le tout nouveau chancelier, Hitler. Lee confiera plus tard à John D. Rockefeller que son rôle consistait à guider le gouvernement nazi dans ses relations publiques aux États-Unis et à présenter le point de vue allemand au plus haut niveau afin de faire accepter le réarmement, présenté comme nécessaire pour contrer le péril communiste. Fidèle à son approche « à double sens », cet « avocat du fascisme », ainsi que le qualifiait l'ambassadeur américain à Berlin¹⁴, William E. Dodd, encourage en même temps Goebbels à se montrer conciliant avec la presse étrangère. Très critiqué pour cette campagne, Ivy Lee vit très mal l'ouverture d'une enquête par le Sénat sur ses activités et meurt prématurément, à l'âge de 57 ans, le 9 novembre 1934.

Celui que la presse surnomme encore « le petit frère des riches » ou le « troubadour des millionnaires » n'en a pas moins déjà profondément marqué l'histoire de la communication : à sa mort, la plupart des grandes entreprises américaines sont dotées d'un service de relations publiques, sont familières de la communication de crise, des communiqués de presse ou recourent aux services d'agences spécialisées dans les relations publiques. « Grâce à ses concepts, écrit le cinéaste à grand spectacle Cecil B. DeMille, l'art de la communication a fait un grand pas en avant¹⁵. » On pourrait en dire autant de l'art de la persuasion et de la manipulation de masse.