



REGARDS D'ANTOINE

Carnet de communication

Septembre 2026

Antoine BLAGNON



Thème central

INFLUENCE, OPINION ET ESPACE
PUBLIC.



Ebook

Le code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou les reproductions destinées à une utilisation collective.

Toute représentation ou reproduction partielle ou intégrale faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par la loi.

Copyright © Antoine BLAGNON - POWUI Communications,
septembre 2026

Tél : +225 07 08 25 05 75

E-mail : powuicommunications@gmail.com

Site Web : www.powuicommunications.com

Réseaux sociaux : @antoineblagnon

Chères Lectrices, Chers Lecteurs,

Chaque mois, j'ai le plaisir de partager avec vous mes observations, mes réflexions et des enseignements sur les défis et les ressorts de la communication professionnelle. Je le fais strictement telle que je la conçois, la construis, la pratique au fil de mes projets professionnels et de mes échanges.

Ce **Carnet de communication** rassemble une sélection d'articles publiés sur notre blog ce mois de septembre et relayés sur les réseaux sociaux. J'y aborde les grandes thématiques du monde de la communication professionnelle en Afrique et ailleurs. Je partage mes connaissances et mes pratiques, notamment sur la clarté du message, la crédibilité du discours, l'utilité de la présence digitale, le respect de l'intelligence du public, tout ceci pour vous donner quelques outils qui vous aident à amplifier votre impact en ligne et en société.

Ô mon intention n'est pas tant de délivrer des vérités définitives, mais de susciter la réflexion, parfois la contradiction, surtout l'envie d'agir. Agir avec plus de justesse, de méthode et de cohérence dans nos pratiques de communication pour une plus grande performance de nos organisations locales.

À travers ces pages, vous trouverez peut-être des idées à reprendre à votre compte, des mots qui vous parlent et vous permettent d'ajuster telle ou telle autre pratique, ou simplement des échos à vos propres expériences.

À feu KLA Saidey Jeannette.



*À ces femmes et à ces hommes qui, à la tête de leurs
organisations : de leurs services, de leurs entreprises,
s'emploient à structurer leur communication pour
faire entendre une voix crédible,
ce carnet leur est dédié.*

Antoine BLAGNON.

SOMMAIRE

Comment se fabrique l'opinion aujourd'hui ?

p.7 - p.16

Médias, réseaux sociaux et fabrication du récit.

p.17 - p.26

Communication d'influence : éthique et limites.

p.27 - p.33

Construire une autorité intellectuelle durable.

p.34 - p.41

Narration stratégique et bataille des perceptions.

p.42 - p.51

**AMÉLIORER VOS CONNAISSANCES,
RENFORCER VOS COMPÉTENCES,
MAXIMISER VOTRE IMPACT.**

ARTICLE



COMMENT SE FABRIQUE L'OPINION AUJOURD'HUI ?

Chaque jour, nous nous forçons des opinions. Qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une institution publique, d'un dirigeant, nous aimons croire que nos jugements résultent d'une analyse personnelle, logique et rationnelle. Pourtant, l'opinion publique est le produit d'un processus infiniment plus complexe où s'entrechoquent expériences vécues, biais cognitifs, dynamiques sociales, médias, réseaux sociaux et, désormais, algorithmes de recommandation.

Avant même que les enquêtes officielles ne soient terminées sur un sujet d'actualité, des millions d'internautes se sont déjà forgé une certitude définitive. Chaque réseau social produit sa propre version, chaque média sélectionne son angle et chaque communauté numérique défend sa vérité. En quelques heures, l'espace public se morcelle en récits différents. Ce phénomène ne découle pas directement des faits eux-mêmes, mais des filtres par lesquels ces faits sont captés, amplifiés ou minimisés.

Pour les organisations et leurs dirigeants, décoder cette mécanique n'est plus une simple curiosité intellectuelle, c'est une nécessité de premier ordre. Leur réputation, leur crédibilité et leur capacité de mobilisation dépendent de la façon dont leurs actions sont racontées, interprétées et relayées. L'opinion ne naît jamais dans le vide ; elle se cultive avec méthode et intégrité.

Dans le langage courant, les notions suivantes sont souvent confondues. Pourtant, elles renvoient à des réalités différentes.

- La perception est l'impression immédiate qu'un individu se forme à partir des informations dont il dispose.
- L'opinion est un jugement plus élaboré, construit à partir de perceptions, d'expériences, d'échanges et de références sociales.
- La réputation est une opinion stabilisée et largement partagée au sein d'un groupe.
- La confiance constitue le niveau le plus élevé, elle traduit la conviction qu'une personne agira de manière cohérente et fiable dans le temps.

Une communication stratégique ne cherche pas uniquement à influencer des opinions ponctuelles. Elle vise aussi à construire progressivement une réputation capable de produire une confiance durable.

L'opinion publique n'est pas née avec Internet. Bien avant les réseaux sociaux, elle se construisait déjà à partir des conversations, des journaux, des réunions publiques, etc.

Ce qui change aujourd'hui n'est pas l'existence de l'opinion, mais la vitesse de sa fabrication, la multiplicité de ses producteurs et la capacité des plateformes numériques à amplifier certains récits plus rapidement que d'autres.

Autrefois, quelques médias structuraient largement le débat public. Aujourd'hui, chacun peut devenir producteur, commentateur et diffuseur d'informations auprès de milliers de personnes.

L'opinion publique n'est pas une photographie fidèle et objective de la réalité, c'est une représentation collective de celle-ci. Lorsqu'une organisation communique, ses messages ne sont jamais reçus par un public neutre ou passif. Chaque individu décode l'information à travers le prisme de son histoire personnelle, de ses valeurs culturelles, de son niveau de connaissance et de ses convictions politiques ou religieuses. C'est pourquoi deux personnes exposées au même message peuvent en tirer des conclusions radicalement opposées.

Cette réalité explique qu'une communication techniquement parfaite et rigoureuse sur le plan factuel peut totalement rater sa cible. L'information pure n'existe pas dans l'espace public ; elle est filtrée, comparée, interprétée et parfois déformée avant de se stabiliser sous forme d'avis. Comprendre ce mécanisme est le prérequis indispensable pour communiquer avec justesse.

Dans l'espace public contemporain, en Afrique de l'Ouest notamment, la fabrication de la perception repose sur la coexistence de cinq catégories de prescripteurs :

- **Les médias traditionnels (Presse, Radio, Télévision) :** ils conservent encore une puissance structurante majeure. En Côte d'Ivoire, la télévision maintient une portée exceptionnelle dans les zones rurales et périurbaines. Ces médias définissent ce que l'on appelle l'agenda public : les sujets qui méritent l'attention générale.
- **Les influenceurs numériques et créateurs de contenu :** blogueurs et personnalités des réseaux sociaux ont acquis une capacité de prescription parfois supérieure à celle des médias classiques auprès de certains segments de la population, en particulier la jeunesse urbaine connectée.
- **Les leaders d'opinion institutionnels :** qu'elles soient politiques, religieuses, académiques ou associatives, ces figures incarnent une autorité morale et sociale qui pèse d'un poids immense dans la hiérarchisation et la validation des sources d'information.
- **Les pairs et les réseaux informels :** la famille, les amis et les communautés professionnelles constituent le dernier filtre de réassurance. Le bouche-à-oreille reste l'un des vecteurs de réputation les plus puissants, la validation par un proche l'emportant souvent sur le discours officiel.
- **Les plateformes numériques :** les plateformes ne produisent généralement pas elles-mêmes les contenus. En revanche, elles décident largement de leur visibilité.

Par leurs critères de recommandation, leurs politiques de modération et leurs choix techniques, elles influencent les sujets qui émergent, les récits qui circulent et les conversations qui prennent de l'ampleur. Elles exercent ainsi une forme de pouvoir éditorial algorithmique qui transforme profondément la circulation des idées.

Derrière la diversité des acteurs, la formation de l'opinion obéit à quatre moyens psychologiques et sociologiques importants :

1. **La répétition** : une information répétée avec insistance finit par s'enraciner dans les esprits comme une vérité établie, indépendamment des vérifications factuelles. Les organisations qui maintiennent une parole régulière et cohérente disposent d'un avantage structurel massif sur celles qui s'expriment de manière intermittente.
2. **La simplification** : l'opinion publique s'organise autour de récits simples, intelligibles et structurés, et non sur des analyses techniques ou des rapports d'experts complexes. L'enjeu pour un manager est de savoir simplifier sa narration sans en perdre la substance.
3. **L'émotion** : des recherches en psychologie cognitive démontrent que les individus accordent une attention prioritaire aux informations qui provoquent une réaction affective forte. La fierté, l'indignation, l'enthousiasme

ou la peur créent des traces mémorielles qui résistent durablement aux arguments purement rationnels.

4. La cohérence : les publics accordent davantage de crédit aux organisations dont les discours, les décisions et les comportements restent cohérents dans le temps. Une communication brillante ne peut durablement compenser des pratiques contradictoires. Au contraire, une parole constante, confirmée par les faits, finit progressivement par renforcer la crédibilité de son auteur. Dans la durée, la cohérence agit comme un multiplicateur de confiance.

D'autre part, notre cerveau utilise en permanence des raccourcis mentaux, appelés biais cognitifs, pour traiter le flux ininterrompu d'informations. Cinq d'entre eux influencent directement la réputation des organisations :

- **Le biais de confirmation** : nous recherchons et retenons prioritairement les informations qui confortent nos croyances existantes, tout en ignorant ou en minimisant celles qui les contredisent.

- **Le biais de disponibilité** : plus une information est récente, spectaculaire ou relayée avec insistance, plus nous la considérons, à tort, comme représentative de la réalité globale.

- **Le biais de réputation** : il agit comme un bouclier ou un

amplificateur. Une organisation bénéficiant d'un fort capital d'image verra ses erreurs plus facilement relativisées par le public. De l'autre côté, une structure dont la réputation est déjà dégradée sera jugée avec une sévérité décuplée, même pour des faits mineurs.

- **Le biais d'ancrage** : la première information reçue influence fortement les jugements ultérieurs. Une première crise mal gérée peut continuer à orienter durablement la perception d'une organisation.

- **L'effet de halo** : une qualité fortement valorisée tend à influencer positivement la perception de l'ensemble de l'organisation. Par contre, une faiblesse très visible peut conduire les publics à généraliser un jugement négatif sur des domaines pourtant sans rapport.

Comprendre les mécanismes de formation de l'opinion, ce n'est pas la contrôler. Les organisations disposent d'une capacité d'influence, jamais d'une capacité de maîtrise absolue de l'opinion.

Les sociétés ouvertes demeurent traversées par des intérêts divergents, des interprétations concurrentes et des événements imprévus. La communication stratégique consiste moins à fabriquer artificiellement l'opinion qu'à créer les conditions d'une compréhension plus juste et durable de l'action menée.

La numérisation, elle, a profondément reconfiguré l'espace public en introduisant deux dynamiques qui modifient les règles de la communication : les chambres d'écho et la viralité numérique.

Contrairement aux médias de masse traditionnels, les réseaux sociaux personnalisent l'information grâce aux algorithmes de recommandation. En exposant les utilisateurs aux contenus qui correspondent à leurs comportements passés, ils créent des « chambres d'écho ». Les individus s'y enferment avec la certitude que leur vision du monde est partagée par tous, radicalisant parfois leurs positions.

De plus, la mécanique des plateformes favorise la viralité émotionnelle. Les rumeurs et les contenus clivants circulent sur des canaux comme TikTok à une vitesse qui surpasse de loin celle des démentis officiels.

On le voit, l'information est surabondante. Mais le temps de cerveau disponible, lui, reste rigoureusement limité. Les organisations ne rivalisent plus seulement avec leurs concurrents directs, elles luttent aussi pour capter quelques secondes d'attention du public. Si cette pression pousse parfois vers le sensationnalisme, céder à la tentation du buzz est un piège. La visibilité à court terme et à tout prix détruit la crédibilité. L'attention s'achète, mais la confiance non. Elle se mérite.

Comprendre la fabrication de l'opinion mène à une certitude managériale : le silence n'est jamais une option. Lorsque votre organisation choisit de se taire, elle laisse le champ libre à d'autres susceptibles de définir ses intentions et d'interpréter ses actions, souvent de manière malveillante.

- Pour une ONG, le silence permet à des tiers de redéfinir, voire de nier la légitimité de ses actions.
- Pour une institution publique, la confiance citoyenne se bâtit sur une présence explicite, accessible et transparente.
- Pour une entreprise, la réputation est une co-construction permanente entre ses promesses, l'expérience vécue par ses clients et ce que rapportent ses parties prenantes.
- Pour un dirigeant, le positionnement public est un actif essentiel qui s'asphyxie dans le mutisme et se fortifie dans la communication et la constance.

L'opinion publique ne se conquiert ni par le volume des messages ni par la puissance des moyens de diffusion. Elle se construit progressivement, à l'intersection de trois exigences : la cohérence des actes, la constance du récit et la crédibilité des preuves.

ARTICLE



MÉDIAS, RÉSEAUX SOCIAUX ET FABRICATION DU RÉCIT.

En 2014, lors de la crise Ebola en Afrique de l'Ouest (Guinée, Libéria), deux récits opposés ont circulé simultanément. Celui des autorités sanitaires décrivait une maladie grave mais gérable avec des protocoles rigoureux. De l'autre côté, celui des réseaux sociaux et de certains médias occidentaux dépeignait une menace incontrôlable. Ces deux récits n'ont pas seulement produit des opinions différentes, ils ont modifié des comportements. Des patients terrifiés ont fui les centres de traitement, des agents de santé ont été agressés et des corps d'anciens malades n'ont pas pu être pris en charge. On le voit, le récit tue ou guérit. Ce ne sont pas les faits seuls qui guident les hommes, mais le récit qui les enveloppe.

Chaque jour, des milliers de faits se produisent dans le monde, mais seule une infime partie retient notre attention. Pourquoi certains événements deviennent-ils des sujets nationaux, voire mondiaux, tandis que d'autres passent totalement inaperçus ? Pourquoi deux médias peuvent-ils raconter le même événement de manière si divergente ? Pourquoi tant d'organisations peinent-elles à faire entendre leur voix malgré la qualité incontestable de leurs actions ?

La réponse tient à une dynamique de la communication contemporaine, nous n'évoluons plus seulement dans une concurrence de produits, de services ou d'idées. Nous sommes maintenant dans une concurrence des récits.

Celui qui parvient à imposer le cadre d'interprétation d'un événement influence bien plus l'opinion que celui qui détient simplement les faits.

Récit, narration et storytelling : trois notions différentes. Ces trois termes sont souvent utilisés comme des synonymes alors qu'ils renvoient à des réalités totalement distinctes.

- Le récit désigne l'histoire elle-même : les événements, les personnages, les causes et les conséquences qui donnent une signification à une situation.
- La narration correspond à la manière dont ce récit est construit et présenté : le choix des mots, de l'ordre des faits, du point de vue adopté et du rythme du discours.
- Le storytelling est une technique de communication qui mobilise les mécanismes narratifs pour faciliter la compréhension, susciter l'attention ou renforcer la mémorisation.

Une communication stratégique ne va donc pas « inventer une histoire », mais construire une narration fidèle qui permette aux publics de comprendre le sens réel de l'action menée.

Un récit agit toujours à travers un cadre interprétatif. Ce cadre répond implicitement à plusieurs questions :

- Quel est le problème ?
- Qui en est responsable ?
- Qui en subit les conséquences ?
- Quelle solution paraît légitime ?

Deux organisations peuvent présenter exactement les mêmes faits tout en proposant des cadres d'interprétation radicalement différents.

Le véritable enjeu de la communication stratégique n'est pas uniquement de diffuser des informations exactes, mais d'aider les publics à les replacer dans un cadre de compréhension cohérent.

Une idée reçue laisse penser que les faits bruts s'imposent d'eux-mêmes au public. En réalité, un fait isolé n'a que peu de signification. Il prend tout son sens lorsqu'il est sélectionné, contextualisé et relié à une trajectoire situationnelle.

Imaginons qu'une institution annonce la fermeture d'un site de production ou d'une école. Le fait est unique. Pourtant, plusieurs récits peuvent coexister :

- L'organisation peut présenter cette décision comme une

restructuration douloureuse mais nécessaire pour préserver sa compétitivité ou ses budgets.

- Les usagers et les salariés peuvent y voir un abandon de l'État ou une remise en cause brutale de leurs efforts.
- Les syndicats ou les opposants peuvent y dénoncer une logique exclusivement financière ou une injustice structurelle.
- Les médias économiques analyseront l'impact sur le marché, tandis que les médias locaux mettront l'accent sur les conséquences sociales pour les familles.

Le fait demeure strictement identique. Ce qui change, c'est le cadre d'interprétation proposé. Communiquer consiste à donner une intelligibilité à des données brutes.

Les médias de référence structurent le récit public à travers trois mécanismes bien documentés par les sciences de l'information :

- **L'agenda setting (la sélection)** : aucun média ne peut traiter l'exhaustivité de l'actualité. Les rédactions opèrent un choix. Ce qu'elles couvrent devient ce dont la société parle ; ce qu'elles ignorent reste parfois invisible, quel que soit l'enjeu. Pour une organisation, un communiqué n'existe que s'il rencontre cet intérêt éditorial.

- **Le cadrage (framing)** : c'est la perspective adoptée pour raconter l'histoire. Un même projet sera encadré comme une réforme ambitieuse, une transformation nécessaire, une expérimentation risquée ou une mesure controversée. Les mots employés, les chiffres retenus et les images choisies orientent subtilement la lecture. Ce choix est inévitable : personne ne peut décrire la réalité dans son intégralité. L'honnêteté réside dans la transparence de ces choix.

- **La voix donnée** : le choix des personnes citées, des experts invités sur un plateau ou des sources sollicitées définit l'autorité et détermine qui est légitime pour trancher un débat public.

- **La hiérarchisation** : les médias ne décident pas uniquement de ce qu'ils traitent. Ils déterminent également l'importance relative accordée à chaque information. La place dans un journal télévisé, la longueur d'un article, la taille d'un titre ou l'emplacement en première page constituent autant de signaux qui orientent la perception de l'importance d'un événement. Ainsi, la visibilité médiatique dépend autant de cette hiérarchie éditoriale que de la présence même de l'information.

Les plateformes numériques ont brisé le monopole des gardiens traditionnels de l'information (journalistes, éditeurs, directeurs de rédaction) en ouvrant la parole à tous.

Désormais, chaque collaborateur, client, partenaire ou citoyen peut publier, commenter et contester une information en temps réel. Si ce bouleversement offre une chance unique de dialoguer directement avec ses publics sans intermédiaire (la désintermédiation), il expose les organisations à une vitesse de propagation critique. Une vidéo sortie de son contexte ou une rumeur virale peut altérer une réputation avant même qu'une cellule de crise ne soit réunie.

En Côte d'Ivoire et dans toute l'Afrique de l'Ouest, des Plateformes comme TikTok ou WhatsApp jouent un rôle majeur. Une information partagée au sein d'un groupe familial ou communautaire y bénéficie souvent d'une crédibilité bien supérieure à celle d'un communiqué officiel. Par exemple, malgré de multiples éléments de preuves, une catégorie de personnes persiste à croire que les apparitions du Chef de l'Etat ivoirien sont le fruit d'une manipulation de l'intelligence artificielle : « c'est IA. », disent ces gens.

Sur les réseaux sociaux, la visibilité ne récompense pas la justesse, mais l'engagement. Les algorithmes mettent en avant les contenus qui provoquent des interactions émotionnelles fortes, quitte à surreprésenter les positions polarisantes ou conflictuelles au détriment des analyses nuancées. Les dirigeants doivent intégrer cette règle d'or. Un contenu très visible n'est pas nécessairement un contenu crédible, et la réputation se construit bien plus lentement que la viralité.

Devenir son propre diffuseur implique un changement de posture éthique. Lorsque vous utilisez vos canaux (site web, newsletter, réseaux sociaux), vous endossez le rôle d'éditeur. Il n'y a plus de comité de rédaction externe pour vérifier vos affirmations ou bousculer vos angles.

Cette liberté exige une rigueur renforcée. La communication stratégique ne peut pas s'appuyer durablement sur la dissimulation ou l'artifice, car les publics disposent de sources croisées et les contradictions finissent toujours par éclater. Le récit le plus robuste reste celui qui s'aligne rigoureusement sur des preuves tangibles et des comportements vérifiables. L'objectif n'est pas de travestir le réel, mais de le rendre compréhensible.

Une organisation qui ne raconte pas régulièrement son action laisse les autres écrire son histoire à sa place. Pour un dirigeant, une décision non expliquée devient immédiatement une décision interprétée, et le silence prolongé alimente inévitablement les spéculations.

Pour inverser cette tendance et piloter activement votre positionnement, quatre instruments doivent être activés :

1. **La proactivité** : proposer votre récit avant les crises
2. **Les relations médias** : devenir une source d'expertise fiable
3. **Les canaux propres** : développer votre propre espace éditorial
4. **Des porte-paroles** : former vos équipes à la cohérence narrative.

Une organisation ne construit pas son récit au moment où elle en a le plus besoin, notamment lors d'une crise. Elle le construit quotidiennement, par la répétition de ses décisions, de ses engagements et de ses preuves. Lorsque survient un événement sensible, les publics interprètent celui-ci à la lumière de tout ce qu'ils savent déjà de l'organisation.

Le récit d'aujourd'hui est toujours influencé par les récits d'hier.

Dans de nombreux pays africains, les récits ne se diffusent pas uniquement par les médias ou les plateformes numériques.

Ils circulent également dans des espaces communautaires :

- familles élargies ;
- communautés religieuses ;
- associations ;
- syndicats ;
- réseaux professionnels ;
- marchés ;
- transports.

Ces espaces jouent souvent un rôle déterminant dans la validation ou la contestation des informations.

Une stratégie de communication efficace doit donc intégrer ces relais sociaux autant que les canaux numériques.

Une narration convaincante ne peut durablement compenser l'absence de résultats. À court terme, une organisation peut attirer l'attention grâce à un discours bien construit.

À long terme, seuls les faits observables confirment ou infirment le récit proposé. La communication institutionnelle ne cherche pas à opposer récit et réalité. Elle va rendre la réalité intelligible grâce à un récit fidèle.

Le récit n'est pas un habillage superficiel appliqué sur des faits pour les embellir. Il est la structure même qui permet à ces faits de devenir mémorables et respectés par vos publics. Abdiquer face à la construction de son récit, c'est accepter que des tiers ou des courants algorithmiques décident de votre utilité sociale et de votre valeur. Dans un environnement saturé de données, les faits constituent les fondations indispensables, mais ce sont les récits qui leur donnent leur portée, leur cohérence et leur pouvoir de conviction.

ARTICLE



COMMUNICATION D'INFLUENCE :
ETHIQUE ET LIMITES DU POUVOIR
DE CONVICTION.

En 2016, la révélation des pratiques des entreprises Cambridge Analytica et AggregatIQ de l'américain Steve Bannon a provoqué une onde de choc dans les milieux politiques internationaux. Des millions de profils d'utilisateurs avaient été exploités à leur insu pour cibler des électeurs avec des messages sur-mesure, calibrés non pas pour les informer, mais pour actionner leurs peurs et leurs colères les plus profondes. L'objectif était la manipulation pure par l'émotion ciblée, afin qu'ils votent pour Donald Trump.

Ce cas d'école nous ramène au questionnement que tout dirigeant et communicant doit affronter, à savoir jusqu'où peut-on aller pour orienter la perception ? Où s'arrête la communication légitime et où commence la manipulation ?

L'influence est désormais un objectif affiché par toutes les structures ambitieuses. Les entreprises orientent les comportements d'achat, les institutions publiques recherchent l'adhésion à leurs politiques, et les leaders développent leur leadership. Pourtant, le terme « Influence » suscite une méfiance tenace. Lever cette confusion et tracer des frontières éthiques claires n'est pas qu'une exigence morale ; c'est indispensable pour protéger le capital le plus précieux d'une organisation : la confiance.

Communiquer, ce n'est jamais transmettre des données désincarnées. Qu'il s'agisse de publier un rapport annuel pour prouver sa transparence ou de diffuser un témoignage terrain pour mobiliser des donateurs, communiquer revient toujours à modifier, renforcer ou faire évoluer une perception. L'influence est donc consubstantielle à la communication.

La distinction majeure réside dans le respect de l'autonomie et de la liberté de jugement du destinataire. On peut ainsi cartographier trois démarches bien distinctes :

- **L'influence légitime** : elle crée les conditions permettant à un public de se forger un avis éclairé. Elle s'appuie sur la crédibilité bâtie dans le temps, la clarté des arguments et la mise à disposition de faits vérifiables. Les mots et les angles sont choisis, mais la réalité n'est pas déformée.
- **La persuasion** : elle cherche activement à convaincre en déployant des démonstrations logiques, des preuves tangibles ou des émotions légitimes. Elle s'adresse ouvertement à l'interlocuteur en respectant sa liberté finale de décision.
- **La manipulation** : elle cherche à imposer un comportement ou une opinion en court-circuitant le jugement rationnel. Elle exploite délibérément les vulnérabilités psychologiques, dissimule des informations contradictoires essentielles ou fabrique une illusion de consensus.

- **La zone grise** : la frontière est parfois ténue. Une émotion sincère adossée à des faits renforce un message nécessaire. Cette même émotion, si elle est instrumentalisée pour masquer l'absence de preuves factuelles, devient un outil de manipulation.

Dans l'écosystème de l'information en Afrique de l'Ouest, certaines dérives numériques et institutionnelles se déploient avec une acuité particulière et appellent une vigilance renforcée des dirigeants :

- **La propagande institutionnelle déconnectée** : elle caractérise les organisations publiques ou privées qui saturent leurs canaux de récits exclusivement flatteurs. En privilégiant l'autocongratulation au détriment des données réelles et de la redevabilité. Elles rompent ainsi le pacte de transparence avec les citoyens et les usagers.

- **L'astroturfing numérique** : cette technique consiste à simuler un mouvement populaire, une vague de soutien ou une colère spontanée, entièrement orchestrés en coulisses par un acteur politique ou commercial. Elle se traduit par l'achat de faux comptes et la diffusion coordonnée de commentaires identiques sur les réseaux sociaux.

- **L'instrumentalisation des identités** : c'est la dérive la plus dangereuse. Elle consiste à agiter des tensions communautaires, régionales, religieuses ou ethniques comme

des instruments émotionnels pour servir des intérêts de positionnement ou de crise.

Ces pratiques ne sont pas seulement condamnables sur le plan éthique ; elles sont stratégiquement suicidaires. Dans un espace interconnecté où l'accès aux sources est démultiplié, les masques finissent toujours par tomber, et le coût en réputation est alors considérable.

L'influence obtenue par l'artifice ou le mensonge est intrinsèquement éphémère car elle dépend du maintien d'une illusion. À l'opposé, l'influence durable se fortifie lorsque la réputation est adossée à des piliers d'intégrité incontestables :

- **L'alignement actes-discours** : les organisations performantes disent ce qu'elles font et font ce qu'elles disent. La cohérence opérationnelle reste le premier vecteur d'influence. La communication peut amplifier une trajectoire de réussite, elle ne peut pas la simuler indéfiniment.

- **Le courage de la transparence** : reconnaître publiquement une faille, un retard ou une erreur managériale renforce la crédibilité globale bien plus sûrement qu'un historique artificiellement exempt de toute zone d'ombre.

- **La rigueur de l'affirmation** : savoir distinguer de manière explicite ce qui est rigoureusement vérifié de ce qui relève

d'une hypothèse ou d'une estimation installe une autorité technique immédiatement identifiable par les parties prenantes.

Pour s'assurer qu'une campagne de communication ou une prise de parole publique respecte les standards d'une influence responsable, les comités de direction devraient systématiquement passer leurs messages au crible de ces quatre interrogations essentielles :

1. L'information est-elle vérifiée et complète ?
2. Le message respecte-t-il la liberté de jugement ?
3. La méthode serait-elle défendable si elle était révélée ?
4. Les effets visés s'alignent-ils sur nos valeurs ?

Si une seule de ces réponses s'avère négative, le message ou la stratégie doit être immédiatement révisé.

L'influence n'est pas un gros mot en communication. Elle est indispensable pour porter une vision, faire rayonner une mission d'intérêt général, modifier des comportements essentiels. Ce qui est condamnable, c'est l'exercice du pouvoir de conviction au mépris de la vérité et du respect des publics.

Les campagnes de communication s'oublent, les modes s'éteignent et les algorithmes des plateformes changent en permanence. En revanche, une influence solidement bâtie sur la compétence, la constance et l'intégrité survit aux crises et s'impose comme l'actif immatériel le plus durable d'une organisation.

ARTICLE



CONSTRUIRE UNE AUTORITE
INTELLECTUELLE SOLIDE.

Dans l'espace public contemporain, il existe deux manières de se faire entendre. La première consiste à élever la voix, multiplier les publications, occuper le terrain médiatique en permanence en commentant chaque soubresaut de l'actualité. La seconde repose sur une approche qui consiste à parler d'un seul sujet, mais de telle manière que chaque prise de parole soit citée et partagée.

La première démarche produit de la visibilité éphémère. La seconde construit une autorité intellectuelle.

Aujourd'hui où quiconque peut diffuser du contenu en quelques secondes, la visibilité médiatique est devenue accessible à tous. Pourtant, être vu n'est pas toujours être écouté. Être suivi ne garantit pas la crédibilité. Le grand contresens auquel font face les organisations et leurs dirigeants est que jamais il n'a été aussi facile de prendre la parole, et jamais il n'a été aussi difficile d'être reconnu comme une voix de référence. C'est l'autorité intellectuelle qui, en dernière analyse, ouvre les portes stratégiques, notamment des partenariats de haut niveau, des financements internationaux, des invitations aux cercles de décision, sans que vous ayez jamais à les solliciter.

Il est fréquent de confondre la popularité, la notoriété et l'autorité intellectuelle. Pourtant, ces notions recouvrent des réalités managériales bien distinctes :

- **La popularité** répond à une question d'audience : êtes-vous aimé ou suivi par un grand nombre de personnes ?
- **La notoriété** répond à une question d'expertise : êtes-vous connu pour une activité donnée ?
- **L'autorité intellectuelle** répond à une question de légitimité : êtes-vous reconnu pour la qualité de votre réflexion, la rigueur de votre expertise et la pertinence de votre jugement ?

Une personnalité publique ou un influenceur peut jouir d'une immense popularité sans que personne ne lui accorde la moindre valeur scientifique ou technique. De l'autre côté, un dirigeant d'institution, un chercheur ou une ONG peut exercer une influence décisive auprès de ses pairs et des décideurs tout en restant relativement discret auprès du grand public.

Pour une organisation, cette autorité se manifeste de manière très concrète lorsque les journalistes vous sollicitent spontanément pour décrypter un enjeu technique, lorsque vos concurrents citent vos rapports, ou lorsque vos cadres sont invités d'office à des tables rondes stratégiques. Elle ne dépend pas du nombre de mentions « J'aime » sur les réseaux sociaux numériques, mais de la confiance accordée dans votre jugement.

L'autorité intellectuelle s'articule autour de quatre piliers indissociables :

- **La compétence réelle** : elle ne peut pas être simulée longtemps. Elle exige une maîtrise profonde de son domaine d'intervention et la capacité à produire des analyses prospectives ou des retours d'expérience uniques.

- **L'indépendance de jugement** : une voix de référence ne se contente pas de dire ce que son audience ou ses bailleurs veulent entendre. Elle formule des constats lucides et courageux, même lorsqu'ils s'avèrent inconfortables. Dans les contextes où la pression au conformisme institutionnel est forte, cette indépendance est généralement repérée et valorisée.

- **La cohérence dans le temps** : l'autorité se bâtit par sédimentation. Chaque étude publiée, chaque tribune signée, chaque décision managériale vient ajouter une brique à l'édifice. L'alignement rigoureux entre les positions d'hier et les actions d'aujourd'hui en est le ciment.

- **La générosité intellectuelle** : les organisations les plus influentes mettent leur savoir au service des autres. Elles ne cachent pas jalousement leurs données ; elles publient leurs méthodologies, forment les acteurs de leur écosystème et reconnaissent publiquement les contributions d'autrui. Cette posture crée un réseau de redevabilité organique qui démultiplie l'influence.

Bâtir une autorité intellectuelle en Afrique de l'Ouest, notamment en Côte d'Ivoire, impose aussi d'intégrer des dynamiques culturelles et institutionnelles bien spécifiques :

L'ancrage dans les réalités du terrain

Une autorité intellectuelle crédible sur le continent est une voix qui parle depuis l'Afrique, nourrie par des données endogènes et des exemples locaux. Se contenter de calquer ou de citer exclusivement des modèles théoriques occidentaux sans les confronter aux spécificités économiques et sociales locales est perçu comme un manque d'expertise contextuelle. Le public attend des grilles de lecture adaptées.

La validation par les pairs régionaux

Si les certifications et les distinctions internationales conservent leur intérêt, la reconnaissance par les institutions et les réseaux régionaux (CEDEAO, universités locales, comités d'experts continentaux) porte un poids politique et social souvent supérieur. Être adoubé par son propre écosystème est le véritable test de légitimité.

La posture pédagogique et la vulgarisation

Dans une région où l'accès à une information technique structurée, fiable et à jour reste parfois difficile, celui qui prend le temps de transmettre, de simplifier la complexité et de rendre le savoir accessible acquiert un statut de repère public. La formation et la pédagogie deviennent alors de formidables vecteurs de réputation.

Pour transformer votre expertise en une autorité intellectuelle incontestée, votre plan d'action doit suivre une trajectoire méthodique :

Étape 1. Délimiter précisément son territoire d'expertise.
Vous ne pouvez pas être une référence sur tout. Choisissez deux ou trois domaines d'expertise réels et stratégiques, et tenez-vous-y rigoureusement. L'éparpillement thématique dilue l'autorité.

Étape 2. Produire du contenu de fond avec régularité
La confiance se nourrit de continuité. Privilégiez la profondeur sur le volume. Un article de réflexion mensuel approfondi, une étude sectorielle ou un ebook possède une valeur patrimoniale qui surpasse de loin la publication frénétique de contenus superficiels sur les réseaux sociaux.

Étape 3. Rechercher des tribunes hautement reconnues
Chaque prise de parole doit s'inscrire dans un cadre qui crédibilise votre discours. Ciblez la presse spécialisée, les revues académiques, les panels de conférences sectorielles majeures ou les webinaires de référence pour installer vos porte-paroles.

Étape 4. Constituer une base de pensée documentée
Organisez et sanctuarisez vos archives de connaissances (études de cas, analyses d'impact, rapports techniques). Une autorité intellectuelle se reconnaît à son passé intellectuel visible et accessible, formant un actif immatériel permanent.

Étape 5. Transmettre et former l'écosystème

Déployez des ateliers de renforcement de capacités, du coaching de pairs ou des modules de formation. La transmission du savoir est l'expression la plus haute et la plus incontestable de l'autorité intellectuelle.

L'autorité intellectuelle est un capital long à bâtir, mais particulièrement sensible aux faux pas éthiques et stratégiques. Les équipes de direction doivent impérativement proscrire cinq erreurs majeures :

- 1. Le primat de la forme sur le fond** : rechercher la visibilité médiatique et les effets de manche avant d'avoir consolidé les compétences internes ou vérifié les données.
- 2. L'omniscience de façade** : vouloir commenter et donner son avis sur tous les sujets d'actualité, y compris ceux qui sortent totalement de son champ d'expertise.
- 3. Le sensationnalisme algorithmique** : céder à la tentation des déclarations à l'emporte-pièce ou des raccourcis spectaculaires pour capter l'attention immédiate des plateformes, au détriment de la rigueur d'analyse.
- 4. Le plagiat ou la redite passive** : se contenter de recycler, traduire ou paraphraser les analyses produites par d'autres institutions sans y apporter une réelle valeur ajoutée ou un éclairage contextuel propre.

5. Le refus du débat : considérer les critiques techniques, les contradictions ou les questions des pairs comme des attaques personnelles plutôt que comme des opportunités d'enrichir et d'affiner sa propre réflexion. Les véritables références ne prétendent pas tout savoir ; elles démontrent une profonde humilité intellectuelle et continuent d'apprendre.

Développer une autorité intellectuelle n'est pas un luxe de communicant, c'est un investissement managérial de premier ordre. Les vagues algorithmiques changent, les modes s'effacent et les budgets publicitaires s'épuisent. En revanche, une parole institutionnelle reconnue comme compétente, utile, constante et digne de confiance constitue un rempart inaltérable. Elle traverse les crises de réputation, protège et assure à votre organisation la capacité d'influencer durablement les évolutions de son environnement.

ARTICLE



L'ARCHITECTURE DU RÉCIT DE GOUVERNANCE.

En 2002, après des années de critiques acerbes concernant son impact environnemental et social dans la région du Delta du Niger au Nigeria, une grande compagnie pétrolière internationale prit la décision inédite de publier son tout premier rapport de responsabilité sociale. Aucune obligation légale ne lui imposait cette démarche. L'objectif profond était de reprendre le contrôle de sa propre histoire. Si ce document n'a pas résolu d'un coup de baguette magique les problèmes structurels du terrain, il a radicalement modifié le cadre interprétatif. En se positionnant comme l'éditeur de sa propre réalité, l'organisation a choisi de ne plus subir passivement une bataille des perceptions qu'elle était en train de perdre.

Il ne s'agissait pas d'une tentative de manipulation, mais d'une illustration rigoureuse de la narration stratégique, c'est-à-dire l'art de structurer délibérément le récit qui entoure une organisation pour orienter les perceptions, en s'appuyant invariablement sur des fondements factuels et une cohérence maintenue dans le temps.

Bon nombre d'organisations s'imaginent encore qu'elles évoluent dans un univers purement rationnel où les meilleurs produits, les services les plus irréprochables ou les politiques publiques les plus pertinentes finissent par s'imposer d'eux-mêmes. La réalité managériale est infiniment plus complexe.

Deux structures peuvent afficher des performances opérationnelles ou des budgets rigoureusement identiques, tout en bénéficiant de niveaux de confiance ou d'adhésion diamétralement opposés. La différence ne tient pas aux faits désincarnés, mais à la signification que le public leur attribue. Nous sommes entrés dans une ère de concurrence narrative permanente. Gagner cette bataille des perceptions est devenu un acte de gouvernance et une compétence stratégique majeure pour tout dirigeant.

Qu'elle en soit consciente ou non, chaque institution est engagée dans cette compétition. L'enjeu est central. Il s'agit d'être reconnue comme légitime, compétente, et fiable par ses partenaires, ses investisseurs, ses collaborateurs et ses usagers.

Cette bataille ne se mène pas à coups d'injonctions, mais avec des mots précis, des images cohérentes, des récits structurés et des preuves tangibles. Les décisions humaines, qu'il s'agisse d'un bailleur de fonds qui valide une subvention, d'un investisseur qui s'engage au capital, d'un citoyen qui adhère à une politique sectorielle, découlent systématiquement d'une perception préalable. Celle-ci agrège une multitude de signaux : expériences vécues, rumeurs numériques, couverture médiatique et régularité des comportements observés.

Refuser de prendre part à cette dynamique ne vous en protège pas.

L'absence de récit ne signifie jamais l'absence de perception ; elle indique simplement que vous perdez par défaut, en laissant le champ libre à vos détracteurs ou à vos concurrents pour occuper l'espace vacant et définir vos intentions à votre place.

La narration stratégique se distingue de la communication classique ou publicitaire par sa nature profondément systémique. Elle ne s'articule pas autour d'un message ponctuel ou d'un slogan de campagne, mais conçoit une architecture d'ensemble qui insuffle du sens à chaque décision et à chaque prise de parole. Une narration robuste repose sur quatre dimensions complémentaires et indissociables : voir infographie suivante.

RÉCIT FONDATEUR

D'où venons-nous ? Origines, défis
historiques et raison d'être.

RÉCIT DE MISSION

Qu'accomplissons-nous au quotidien
et pourquoi cela compte-t-il ?

RÉCIT DE VISION

Vers quel avenir tendons-nous ?
Quel impact visons-nous à terme ?

RÉCIT DE PREUVES

Données chiffrées, rapports,
faits vérifiables, données de terrain.

Chaque dimension alimente les autres. Si l'un de ces blocs est défaillant, mensonger ou contradictoire, c'est l'ensemble de l'édifice de réputation de l'organisation qui se fragilise et s'expose à la critique populaire.

Pour perforer le mur de l'indifférence et saturer l'espace public de manière positive, la narration stratégique doit impérativement respecter quatre critères de qualité :

- **La vérité comme fondation** : un récit stratégique performant exclut l'exagération artificielle et le mensonge. La transparence n'est pas seulement une posture éthique, c'est la condition sine qua non de la durabilité. Les récits déconnectés du réel s'effondrent de manière spectaculaire dès que la réalité opérationnelle les rattrape.

- **La simplicité comme forme** : les récits les plus puissants sont d'une grande clarté. Ils doivent pouvoir être résumés en quelques phrases simples, intelligibles et mémorisables par un collaborateur ou un partenaire. La complexité technique ou réglementaire a sa place dans les rapports d'experts de centaines de pages, jamais dans la trame narrative globale.

- **L'émotion authentique comme vecteur** : une énumération de données purement comptables ou factuelles est indiscutable, mais elle génère peu d'ancrage mémoriel. Associer des faits rigoureux à des émotions légitimes et constructives, telles que la fierté collective, la résilience,

la solidarité ou l'espoir, crée une empreinte cognitive durable dans l'esprit du public.

- **La cohérence comme garantie** : le récit doit refléter fidèlement les pratiques managériales et quotidiennes de la structure. Une administration qui revendique la modernité sans faire évoluer ses guichets ou une entreprise qui prône l'humain tout en brutalisant ses équipes internes sera immédiatement épinglée pour incohérence.

Mener la bataille des perceptions de manière éthique exige d'adopter une discipline de fer dans la production de vos messages. Les dirigeants doivent structurer leur posture autour de trois axes de responsabilité :

Documenter systématiquement l'action

Les preuves constituent le seul véritable combustible d'une narration d'influence. Sans données auditées, sans indicateurs de performance précis, sans études d'impact indépendantes et sans études de cas documentées, le récit se limite à une déclaration d'intention incertaine. Dès que ces éléments factuels sont intégrés, la communication quitte le champ de l'affirmation pour entrer dans celui de la démonstration indiscutable.

Co-construire le récit avec ses parties prenantes

La parole interne d'une organisation, aussi soignée soit-elle, n'égale jamais la force de conviction d'une validation externe.

Intégrer les témoignages directs des usagers, les analyses des bailleurs de fonds ou les rapports de partenaires stratégiques renforce la crédibilité du récit de manière organique.

Assumer courageusement ses zones d'ombre

L'illusion de la perfection est le pire ennemi de la confiance numérique. Les organisations qui ont le courage d'intégrer dans leur narration leurs difficultés conjoncturelles, leurs échecs ponctuels et leurs chantiers d'amélioration ouverts sont perçues comme infiniment plus crédibles, humaines et authentiques que celles qui s'enferment dans un discours uniformément et artificiellement triomphal.

Même les architectures narratives les mieux consolidées peuvent être percutées par un événement imprévu, un accident industriel ou une polémique médiatique. L'enjeu n'est pas d'espérer un parcours sans accroc, mais de savoir piloter le récit sous le feu de la crise pour préserver l'intégrité de l'institution :

1. Reconnaître et occuper l'espace immédiatement : le silence ou le bégaiement initial d'une direction générale agit comme un accélérateur de rumeurs. Face à une déstabilisation, une prise de parole immédiate, même minimale (ex : "Nous avons pris connaissance de l'incident, nos équipes sont mobilisées et nous ferons un point complet dans un délai de deux heures"), signale la présence et le contrôle du leadership.

2. Relier la réponse aux valeurs fondatrices : la communication de crise ne doit pas être déconnectée de votre identité permanente. Formuler des messages clairs (ex.: "Nos engagements historiques de transparence et de redevabilité nous imposent de faire toute la lumière sur cette situation, sans détour") permet d'utiliser la crise pour retendre le fil de votre récit fondateur plutôt que de le briser.

3. Prioriser l'action réelle sur le verbe : les déclarations d'intention sans mesures correctives concrètes aggravent la défiance. L'arbitrage managérial, la sanction interne, la suspension des procédures défaillantes ou le déploiement de secours sur le terrain constituent la seule matière première d'une prise de parole de crise digne de ce nom. Les actes dictent les mots.

4. Tirer et publier les leçons de l'événement : une fois la phase aiguë surmontée, l'organisation doit communiquer de manière transparente sur les audits réalisés, les failles identifiées et les transformations structurelles opérées. Cette démarche rigoureuse permet de transformer un moment de vulnérabilité extrême en une opportunité manifeste de consolidation de la confiance.

La narration stratégique n'est pas une arme de manipulation massive que les dirigeants éthiques devraient rejeter avec dédain.

Elle représente un outil de pilotage incontournable au sein d'un espace public fragmenté et hyper-connecté. Les dirigeants sont les premiers narrateurs de leur organisation. Ils écrivent l'histoire non pas uniquement lorsqu'ils montent à la tribune, mais à travers chaque arbitrage budgétaire, chaque priorité opérationnelle et chaque décision quotidienne.

La communication institutionnelle intervient dans un second temps pour structurer cette matière première et la rendre parfaitement lisible. Réduire l'écart entre ce que votre organisation est, ce qu'elle accomplit réellement sur le terrain et ce que le public perçoit d'elle reste la stratégie narrative la plus payante et la plus noble. Dans un monde en quête perpétuelle de repères, la clarté et la constance du récit ne sont rien d'autre que l'expression la plus pure du leadership.



REGARDS D'ANTOINE



À propos de l'auteur...

Antoine BLAGNON est consultant en communication, promoteur et Gérant de POWUI Communications, une agence ivoirienne spécialisée dans la communication des organisations, l'édition et la formation.

Auteur de *S'accomplir - Rien ne sauve autant que l'amour*, il explore à travers ses écrits les liens entre authenticité, stratégie et impact social. Son expertise mêle réflexion critique et engagement concret au service des professionnels et des organisations qui souhaitent renforcer leur notoriété et leur impact, tant en ligne qu'au sein de la société.

Dans ses écrits comme dans ses accompagnements, l'auteur milite pour une communication responsable et cohérente, capable de servir les idées autant que les actions.

Ce recueil rassemble ses publications mensuelles, pensées comme des repères pour celles et ceux qui veulent communiquer avec justesse, transmettre efficacement et construire durablement leur réputation.