

**Sous la direction de**  
**Christian Harbulot et Didier Lucas**

# **LA GUERRE COGNITIVE**

*Avec les textes de*

*Philippe Baumard*

*Christian Harbulot*

*François-Bernard Huyghe*

*Didier Lucas*

*Nicolas Moinet*

*Charles Prats*

*Claude Rainaudi*

*Alain Tiffreau*

*Jean-Michel Valantin*

*« Promotion 2002 de l'Ecole de Guerre Economique »*

## Présentation des auteurs

### **Christian Harbulot**

Co-auteur du rapport Martre, figure importante de l'intelligence économique en France qui a contribué à l'essor de ce concept dans l'hexagone et en Europe. Fondateur et Directeur de l'Ecole de Guerre Economique (groupe ESLSCA), il poursuit depuis une quinzaine d'années des recherches sur les stratégies de dissuasion dans le rapport du faible au fort et sur l'économie de combat. Il fut expert auditionné par la Commission Echelon du Parlement Européen. Il est entre autres l'auteur de *La machine de Guerre Economique* (Economica 1992) et *La France doit dire non* (Plon 1999).

### **Didier Lucas**

Responsable du développement du Laboratoire de Recherche de l'Ecole de Guerre Economique (LAREGE), chercheur au LABCIS de l'université de Poitiers et Visiting Scholar à la Chaire Stephen Jarislowsky de l'université Laval de Québec. Ses travaux portent sur l'impact des paradigmes stratégiques dans l'élaboration des modèles de guerre par l'information. Il est chargé d'enseignement en IUP et DESS à l'université de Lille-1. Il a précédemment publié *Guerre économique et information : les stratégies de subversion* (Ellipses 2001)

---

### **Philippe Baumard**

Philippe Baumard est Professeur agrégé des universités à l'IAE d'Aix en Provence, où il enseigne le management stratégique et les recherches cognitives en stratégie. Un des premiers auteurs français à avoir abordé les questions de guerre de l'information, il a publié sur ce thème aux Etats Unis dès 1994, ouvrant la thématique du "knowledge warfare" et des guerres cognitives. Le Professeur Baumard fut récemment invité par les Ministères de la Défense et instituts de recherche Saoudiens, Israéliens, Tunisiens et Américains pour présenter les concepts développés dans cet ouvrage. Il enseigne à l'Ecole de Guerre Economique.

### **François-Bernard Huyghe**

Docteur d'État en Sciences Politiques et habilité à diriger des recherches en Sciences de l'Information et de la Communication, François-Bernard Huyghe enseigne la sociologie des médias au CELSA (Paris-IV Sorbonne) ainsi qu'à l'École de Guerre Économique. Ses principaux ouvrages sont des essais critiques sur les idées contemporaines (*La Soft-idéologie*, *La langue de coton*, *Les Experts*) mais aussi des travaux co-écrits avec son épouse Edith Huyghe sur les grands réseaux historiques de transmission. Derniers ouvrages : *Histoire des secrets*, Hazan 2000 et *L'ennemi à l'ère numérique*, *Chaos, Information, Domination* aux P.U.F. 2001. Il anime l'Observatoire Européen d'Infostratégie, centre de recherche sur la guerre de l'information et l'infodominance (infostrategique@paris.com)

### **Nicolas Moinet**

Ancien Chargé de mission à INTELCO / Groupe Défense Conseil International, Maître de Conférences en sciences de l'information et de la communication. Directeur du DESS Intelligence Economique et Développement des Entreprises à l'Institut de la Communication et des Nouvelles Technologies de l'Université de Poitiers. Chercheur au LABoratoire de Communication et Information Scientifique, coordinateur des programmes de recherche du Laboratoire de Recherche de l'Ecole de Guerre Economique (LAREGE). Ouvrages : *Les PME face au défi de l'Intelligence Economique (le renseignement sans complexe)*, co-écrit avec Laurent Hassid et Pascal Jacques-Gustave, (Dunod, 1997). et *La stratégie-réseau*, co-écrit avec Christian Marcon, (Editions 00h00.com, 2000).

### **Charles Prats**

Secrétaire général de la fédération des cadres (CFE-CGC) du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, ancien membre du conseil d'administration de l'université Paris-Dauphine. Lauréat des universités en sciences politiques, titulaire du DESS d'ingénierie de l'intelligence économique de l'université de Marne-la-Vallée, il est chargé d'enseignement à l'Ecole de Guerre Economique.

### **Claude Rainaudи**

Professeur associé à l'université de Nice-Sofia Antipolis, professeur à l'Ecole de Guerre Economique, consultant en info-crise, conférencier, Claude Rainaudи est

aussi ancien auditeur de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale et membre actif de l'Association pour la Diffusion de la Recherche Internationale en Psychologie Sociale. Ses principaux domaines d'intervention sont relatifs à la psychosociologie de l'influence, l'action psychologique et la décision stratégique en contexte concurrentiel ou hostile.

### **Alain Tiffreau**

Alain Tiffreau exerce conjointement une activité de praticien et d'enseignant sur les problématiques de guerre par l'information. Il est Directeur associé de C4ifr, société de conseils en prévention et gestion des risques informationnels. Il est également Professeur à l'Ecole de Guerre Economique où il anime un séminaire de méthodologie en intelligence économique offensive. Il est co-auteur de *Guerre économique et information : les stratégies de subversion* (Ellipse 2001)

### **Jean-Michel Valantin**

Jean-Michel Valantin est chercheur au Centre Interdisciplinaire de Recherche sur la Paix et la Sécurité (CIRPES), et il termine actuellement sa thèse sous la direction d'Alain Joxe à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales sur la production de menace et de stratégie par l'appareil de sécurité nationale américain. Il se spécialise dans la militarisation américaine de l'espace et sur les formes symboliques de la stratégie américaine.

### **« Promotion 2002 de l'Ecole de Guerre Economique »**

Le chapitre *principes tactiques de la guerre de l'information* a été rédigé par les étudiants de la promotion René Pellat et coordonné par Emmanuel Remy (Président du Bureau des Elèves) et Benoît Fallot (Vice-président) : Antoine Violet-Surcouf (relecture et mise en forme des tableaux), Flavien Blanchard, Nicolas de Courson, , Alexandre Delayre, Michael Galvez, Qing Gong, Jean Guersan, Renaud Guignon, Cédric Guillou, Emmanuel Halby, Stéphane Lapeyrade, Grégoire Le Gall, Eric Levy-Valensi, Jean-Michel Moreira, Olivier Peliks, Benjamin Royer, Cédric Vassaux, Vanessa Verron, Arnaud Watenberg, Annabelle Wlodek.

## INTRODUCTION

### POURQUOI LA GUERRE COGNITIVE ?

par Christian Harbulot et Didier Lucas

La date du 11 septembre 2001 n'est pas seulement le repère symbolique d'un changement d'ère, elle est aussi l'expression d'une dimension inédite de la guerre, celle qui se mène par l'information. La guerre du Golfe, l'intervention américaine en Somalie ainsi que les conflits dans l'ex-Yougoslavie avaient déjà donné un aperçu de cette mutation. Lors de l'invasion du Koweït par l'Irak, l'opinion publique américaine s'est mobilisée à la suite d'une désinformation orchestrée par les autorités américaines avec la complicité de la fille de l'ambassadeur du Koweït aux Etats-Unis<sup>1</sup>. Le débarquement télévisé des troupes américaines sur les plages de Mogadiscio, de même que le lynchage en direct d'une unité de l'US Army, ont fait passer au second plan la réalité politico-militaire de la guerre civile locale. Dans les événements du Kosovo, la polémique sur la manipulation de l'information a été présente du début (négociations diplomatiques) jusqu'à la fin (communiqués de presse de l'Otan sur la précision des frappes et les dommages collatéraux). Cette dimension particulière de la guerre par l'information est devenue évidente dans le cadre de la mise en scène des attentats du 11 septembre, montrés en direct par les chaînes de télévision à une échelle planétaire.

Cette guerre par l'information est étudiée depuis de nombreuses années aux Etats-Unis. Près d'une dizaine d'écoles spécialisées des trois armées et d'instituts de recherche travaillent sur *l'information warfare* et *l'information dominance*. Une telle polarisation de la pensée militaire américaine sur l'information pourrait s'expliquer par le bilan négatif tiré de la guerre du Vietnam. Mais l'explication est à la fois plus globale et plus complexe. Les Etats-Unis sont placés devant un contexte stratégique inédit. Sans rival militaire, ils souhaitent assurer durablement leur suprématie en se présentant comme le modèle de référence de toutes les démocraties marchandes. Contrairement au passé, la dissuasion nucléaire ne suffit plus à Washington pour imposer ses vues aux autres pays sur les échiquiers géopolitique, économique, culturel et sociétal. Seule une maîtrise absolue de la production de connaissances en

---

<sup>1</sup> Elle avait fait un faux témoignage sur des exactions de soldats irakiens dans une maternité au Koweït.

amont (circuit éducatifs) et en aval (Internet, médias audiovisuels) peut assurer aux Etats-Unis une légitimité durable sur le contrôle des affaires mondiales.

En France, ce sont surtout les milieux de la Défense qui ont travaillé sur les applications techniques de la démarche américaine. Des industriels dont *Thalès*, commercialisent des produits labellisés « information dominance ». De son côté, l'armée française par l'intermédiaire du Centre d'Electronique de l'Armement (Celar), met au point une capacité de guerre électronique et de guerre informatique. Le séminaire *Renseignement à l'horizon 2030*, organisé en décembre 2001 par l'Etat Major de l'Armée de Terre et la Délégation Générale de l'Armement, a souligné les carences de notre dispositif en matière de guerre par l'information dans le domaine du contenu. Ce retard doit être comblé. Mais le ministère de la Défense est pour l'instant bloqué dans son élan à cause des séquelles de la guerre d'Algérie<sup>2</sup>. Du côté des autres administrations, la situation n'est guère plus propice à la créativité dans la mesure où la prise de conscience ne dépasse pas le cap de la gestion de crise.

Pour ne pas s'appesantir dans les états d'âme du passé, des initiatives ont donc vu le jour au sein de la société civile. L'Ecole de guerre économique a été créée en 1997 dans la continuité d'une démarche initiée avec le concept d'intelligence économique à la fin des années 1980. De l'aventure Aditech<sup>3</sup>, en passant par Intelco/DCI<sup>4</sup> jusqu'à la création de l'EGE, les travaux de recherche et de formation ont conservé un cap précis : servir les entreprises en apportant des éclairages nouveaux sur le rôle croissant des sources ouvertes dans les stratégies d'affrontement entre les économies, les entreprises et les groupes de pression issus de la société civile. Après cinq ans de réflexion et d'exercices pratiques tirés de cas réels d'entreprises, l'EGE a abouti à la formulation d'un concept opérationnel distinct de la notion de guerre par l'information développée aux Etats-Unis. Il s'agit du concept de guerre cognitive.

## Inventer la guerre cognitive

Les guerres du cognitif opposent des capacités à connaître et produire ou déjouer des connaissances. Les sciences cognitives portent sur l'ensemble des sciences qui concernent la connaissance et ses processus (psychologie,

---

<sup>2</sup> L'amalgame qui a été fait entre les écrits du Colonel Trinquier, le cinquième bureau d'action psychologique, le putsch d'Alger et l'OAS a paralysé la réflexion sur la guerre par l'information.

<sup>3</sup> Association pour la diffusion de l'information technologique dissoute en 1993. Aditech a publié l'étude de Christian Harbulot, *Techniques offensives et guerre économique*, en 1990.

<sup>4</sup> Intelco était un département d'intelligence économique rattaché au groupe Défense Conseil International. Après avoir externalisé Intelco, DCI a lancé l'EGE en partenariat avec le groupe ESLSCA.

linguistique, neurobiologie, logique, informatique). La définition que nous donnons de la guerre cognitive est donc la manière d'utiliser la connaissance dans un but conflictuel. Elle se différencie de l'acceptation américaine qui limite la guerre cognitive à la manière de leurrer l'adversaire en termes de commandement. Il existe en fait deux manières d'appréhender la guerre cognitive : dans un rapport du fort au faible et inversement dans un rapport du faible au fort. Les multiples formes d'affrontement qui secouent périodiquement le monde de l'entreprise démontrent que l'innovation dans ce domaine n'est pas forcément du côté de la force brute. Dans la guerre cognitive, David doit vaincre Goliath.

Nous avons conçu cet ouvrage autour de trois axes de réflexion : Le premier axe constitue une interrogation sur les fondements du concept de guerre cognitive. Abordée sous une quadruple perspective (sciences politiques, sciences de gestion, psychologie sociale et sociologie), cette partie explore le concept depuis l'acceptation française (Christian Harbulot), et elle remet en cause les analyses en vigueur en matière de guerre de l'information traditionnelle (Philippe Baumard). Le troisième chapitre (Claude Rainaud) aborde la *cognitive warfare* depuis le prisme militaire américain, enfin le dernier point constitue une seconde analyse critique des stratégies de « façonnage de l'esprit ».

Le deuxième axe s'intéresse aux démarches méthodologiques de la guerre cognitive et tente de répondre à l'interrogation : Comment et par qui est-elle pratiquée ? Ce volet commence par une réflexion (Charles Prats), autant d'ordre philosophique que juridique et managériale, et explore l'articulation entre la subversion et la guerre de l'information envisagée sous l'angle concurrentiel. Dans le prolongement, Alain Tiffreau livre une démonstration des savoir-faire nécessaires pour mener des opérations de guerre de l'information, dans le cadre d'une prestation de conseil. Enfin, le dernier volet de réflexion est le fruit des étudiants de la promotion en cours de l'Ecole de Guerre économique. Il s'attache d'un point de vue tactique, à l'étude d'un cas de guerre par l'information dans un contexte local — par opposition à international.

Concernant le troisième et dernier axe de cet ouvrage, il approfondit des questionnements liés aux mutations de nos univers, il évalue les impacts de la société de l'information et s'interroge sur les fondements et le devenir de la guerre cognitive. François-Bernard Huyghe délimite le cadre théorique d'un nouveau paradigme : l'info-stratégie. Le chapitre suivant (Nicolas Moinet) revient sur une donnée essentielle de la guerre de l'information et démontre le rôle capital des stratégies-réseaux dans l'appréhension de la complexité et la conduite du changement. Enfin, l'ultime chapitre (Didier Lucas) constitue un essai sur la nécessité — stratégique — de mener des réflexions au niveau

européen sur le thème de la sécurité de l'information, tant le retard par rapport aux Etats-Unis est aujourd'hui important.

---

PREMIERE PARTIE

**QU'EST CE QUE  
LA GUERRE COGNITIVE ?**

---

## CHAPITRE I<sup>ER</sup>

# GUERRE PAR L'INFORMATION : LA QUERELLE DES ANCIENS ET DES MODERNES

Christian Harbulot

*Directeur de l'Ecole de Guerre Economique*

*Groupe ESLSCA*

### Du combat asymétrique à la guerre cognitive

Depuis dix ans, les Etats-Unis se croient seuls face au reste du monde. Depuis le 11 septembre dernier, la Maison Blanche affirme de manière préemptoire la domination sécuritaire des Etats-Unis sur les affaires du monde et le rôle de modèle joué par l'économie américaine dans la mondialisation des échanges. Dans un rapport du fort au fort, leur superpuissance militaire, économique et politique n'a plus d'égal. Cette asymétrie<sup>1</sup> qui conduit une partie des dominés à remettre en cause la puissance américaine et à se rebeller, révolutionne aujourd'hui la problématique des rapports de force vue de Washington. Comme l'explique Saïda Bédar, les adversaires des Etats-Unis en sont réduits à un affrontement du faible au fort dont la montée aux extrêmes est symbolisée par les attentats de New York et Washington. Cette situation conduit les Américains à développer aujourd'hui une réflexion nouvelle sur la guerre du fort au faible. Officiellement, les théoriciens du Pentagone sont amenés à centrer leurs réflexions sur les *low intensity conflicts* (LICs), ainsi que sur les opérations autres que la guerre (interventions civilo-militaires, opérations de pacification fondées sur le social learning<sup>2</sup>).

Nous pourrions rajouter à cette nouvelle polémologie, entamée dans le cadre de la Révolution des Affaires Militaires<sup>3</sup>, la stratégie de séduction diplomato-économique (*soft strategy*). Celle-ci est fondée sur l'exportation d'un modèle de développement durable et une approche des droits de l'homme et de la nature, fondés sur un principe d'accès au bien être collectif proportionnel à la contribution économique et régentés par des mécanismes libéraux. Conçue à partir de la notion d'équité et non d'égalité, cette interprétation anglo-saxonne de la liberté est très différente de notre modèle. Sur le plan économique, la transposition du mythe originel de *l'élection* consiste

<sup>1</sup> Saïda Bédar, « *Le débat stratégique américain 2000-2001* », *Cahier d'études stratégiques*, EHESS, 2001.

<sup>2</sup> Actions de soutien administratif, éducatif et sanitaire des populations menacées par l'adversaire.

<sup>3</sup> Réorientation de la pensée stratégique américaine par rapport à l'information et à la globalisation.

à fortement valoriser les individus ayant satisfait aux obligations de réussites sociales. Inversement, le Sans Domicile Fixe figure parmi la cohorte de ceux qui n'ont pas été touchés par la grâce. Ainsi, l'apprehension intellectuelle des phénomènes de paupérisation et de marginalisation sociale n'est pas compatible avec ce qui constitue le paradigme protestant. L'approche latine (au sens de l'Eglise catholique romaine) réprouve bien évidemment le postulat anglo-saxon, et loin de magnifier la réussite financière, elle se fonde sur un partage des ressources en faveur des plus démunis. Dans une acceptation primitive, le pauvre est ici considéré comme un futur élu du royaume des cieux. Ces divergences ne sont absolument pas anecdotiques. Elles sont déjà sous-jacentes dans un certain nombre de débats de société qui mettent aux prises l'intelligentsia des deux continents<sup>4</sup>. Cette fracture culturelle nous amène à poser la question suivante : quelle est la menace la plus importante que les Etats-Unis aient à anticiper ? S'agit-il des coups reçus à la suite d'actions terroristes, de manœuvres insidieuses d'Etats criminels, d'actes isolés ou collectifs de forces qualifiées de « barbares »... ou bien de la perte de puissance suite à l'émergence progressive d'un empire concurrent en Europe ou en Asie ? Le prix financier et humain des Twins Towers n'est pas comparable avec un repli éventuel de l'empire américain en termes économique et monétaire. Il ne s'agit pas seulement de pertes de marchés ou d'affaiblissement du dollar par rapport à l'euro. L'Histoire est implacable sur ce point. Un empire dominant ne supporte pas la remise en cause de sa suprématie militaire ou diplomatique, quelques soient les circonstances. L'hypocrisie du débat *pentagonien* sur la stratégie et la maîtrise des rapports de force est résumée par cette évidence : la menace principale est passée sous silence. Pourtant cette omission dans les déclarations et les textes répond à une certaine logique. Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, les Etats-Unis sont officiellement alliés de tous les Etats d'Europe occidentale. Il nous importe désormais d'en tirer les enseignements nécessaires.

Le développement de la société de l'information a modifié profondément le cadre des conflits. L'affirmation de John Arquilla et de David Rundfeldt, spécialistes de la guerre en réseau (netwar) à la Rand Corporation, donne le ton de cet autre débat : « Ce n'est plus celui qui a la plus grosse bombe qui l'emportera dans les conflits de demain, mais celui qui racontera la meilleure histoire »<sup>5</sup>. Dans cette optique, les Américains ont fait état, à partir de 1997, du concept clé *d'information dominance*. Défini comme le déploiement dans l'espace qui garantit les moyens de méta-contrôle, de prévention, de

---

<sup>4</sup> Débat sur le mode de consommation, la santé, l'équilibre écologique de la planète, la prison, la peine de mort, la recolonisation de l'Amérique Latine.

<sup>5</sup> Citation parue dans le quotidien Le Monde du 6 juin 1999.

préemption et de coercition<sup>6</sup>, cette doctrine aurait la vocation de « façonner le monde par l’harmonisation des pratiques et des normes internationales sur le modèle américain ». Et Philippe Baumard<sup>7</sup> de renchérir en précisant que cette doctrine vise à mettre les organes de décisions stratégiques du monde sous contrôle, en précisant néanmoins qu’elle n’a pas résisté à l’épreuve des faits sur le terrain purement économique. Est-ce vrai sur le plan militaire, géoéconomique et géospatial ? Rien n’est moins sûr. Les conflits de la guerre du Golfe au Kosovo ont démontré l’écrasante supériorité du renseignement militaire américain sur un théâtre d’opération extérieur. Quelle marge de manœuvre reste-t-il aujourd’hui aux responsables des services de renseignement en Europe occidentale pour défendre les intérêts géoéconomiques de leur pays contre les intérêts américains ? Une marge de plus en plus étroite, pour ne pas dire une situation de paralysie quasi totale dans certains cas.

Au niveau européen, la situation n'est guère plus brillante. « Le bras de fer » entre le système GPS américain et le projet concurrent européen Galiléo représente dans le domaine de l'*information dominance* spatiale un test majeur. Il en est de même pour le contrôle stratégique de l'espace, où les Etats-Unis se sont assuré un verrou capital en contrôlant le système de surveillance des débris spatiaux. Au-delà de ces interrogations, une constante demeure : la France et ses partenaires ont l'impérieuse nécessité d'engager une réflexion de fond sur les stratégies à définir en matière de combat asymétrique. Pendant une période qui risque d'être encore assez longue, nos élites devront afficher une position consensuelle à l'égard de nos alliés américains. La construction européenne ne peut pas sauter des étapes et renverser de manière brutale le semblant d'équilibre qui existe entre l'Europe et les Etats-Unis. Mais cette relation de dépendance vis-à-vis du parapluie d'outre-Atlantique ne doit pas nous interdire d'interroger un modèle américain en profonde contradiction avec les choix de société et les choix politiques qui fondent la Nouvelle Europe.

Contrairement à ce que veulent croire les conseillers ministériels issus des élites traditionnelles, cette refonte de la pensée stratégique ne s'arrête pas à un jeu de patience diplomatique. La montée en puissance de l'Europe par rapport à l'empire dominant sera le fruit d'un combat permanent dans lequel interviendra une multiplicité d'acteurs. L'originalité de ce combat est qu'il n'aura pas d'existence affirmée sur la scène internationale. La confrontation de puissance entre les Etats-Unis et l'Europe se fera de la manière la plus silencieuse qui soit. Mais silencieux ne signifie pas être enfermé dans le pré carré des services de

---

<sup>6</sup> Saida Bédar, *in* « *Le débat stratégique* », n°57, juillet 2001.

<sup>7</sup> Voir l'article de Philippe Baumard sur « *les limites d'une économie de la guerre cognitive* ».

renseignement. Contrairement aux Etats-Unis, la stratégie de montée en puissance de l'Europe est une guerre cognitive du faible au fort. Il s'agit maintenant d'en saisir la perspective et le mode d'emploi. Passer du monde du secret au monde de la parole est un saut particulièrement difficile à effectuer pour les structures édifiées lors de la guerre froide. Pour comprendre cette mutation, il convient tout particulièrement de revenir aux sources.

### Les références jamais apprises

La guerre du faible au fort ne s'apprend pas dans les grandes universités américaines (n'en déplaisent aux illustres soviétologues et sinologues de Langley). Elle s'apprend dans les contextes où elle relève d'une impérieuse nécessité de survie et de lutte acharnée contre l'adversité. Les références sont connues :

- Sun Zi<sup>8</sup>, est cet auteur chinois qui a publié vers le cinquième siècle avant JC un recueil de pensée sur l'art de la guerre, et plus précisément sur l'affrontement indirect (comment gagner sans combattre, par la ruse, l'intelligence et l'utilisation de l'information sous toutes ses formes. Il n'est pas étonnant de constater qu'un tel auteur soit si peu étudié au Collège Interarmées de Défense. La haute hiérarchie militaire a encore du mal à accepter le principe d'une victoire sans déployer des forces sur le terrain. Ce n'est pas sa culture. Mais rien n'est immuable, pas même l'institution de défense, car une nouvelle génération d'officiers intègre progressivement cette diffusion des choses. Quant aux politiques, le management de l'information en environnement hostile est resté une affaire de cabinet noir digne des plus mauvais épisodes de la IV<sup>e</sup> République. Dans ce domaine, les élites françaises ont des lacunes de savoir faire, de compétence et d'organisation.
- La *Mètis grecque*<sup>9</sup>, est l'art de la ruse et de la débrouillardise (de la chasse à la médecine, de la pêche à la rhétorique, du combat à la conquête du pouvoir). C'est le contraire du raisonnement rigoureux qui nous a mené à nier la percée des Ardennes de juin 1940. Contrairement à la pensée cartésienne qui se complaît dans la guerre du fort au faible, la mètis grecque, par son art de l'adaptation, relève de la guerre du faible au fort. Reléguée au rang de non-savoir, elle n'est même pas perçue par nos élites les plus pointues comme une de nos racines fondamentales en matière de culture du combat.

---

<sup>8</sup> Sun Tse (Sun Zi), *L'art de la guerre*, Paris, édition Agora, 1993.

<sup>9</sup> Detienne et Vernant, *Les ruses de l'intelligence : la mètis grecque*, Paris, Flammarion, 1978.

- La culture mondialiste soviétique ne peut être envisagée sous le seul sceau du mal incarné. Les institutions sécuritaires ont dressé depuis les années 20 un mur devant l'évidence : la culture du combat par l'information la plus efficace dans l'Histoire du XX<sup>ème</sup> siècle a été inventée par leur ennemi idéologique, en l'occurrence le *Komintern*. C'est en refusant d'admettre sa supériorité implicite que les démocraties furent impuissantes à contrer les stratégies d'influence des réseaux communistes dans la plupart des intelligentsias occidentales, en particulier en France. On arrête un espion mais on ne jugule pas la pensée et encore moins le formatage de la connaissance<sup>10</sup>. Les premiers inventeurs de la guerre cognitive sont justement les élites qui ont basculé dans le camp de la révolution entre les années 1920 et 1930. Leur déclin n'est pas l'œuvre des services de renseignement occidentaux ou de l'évangélisme du Pape mais bien celle de Staline et de ses purges paranoïaques. Les enseignements opérationnels de cette première culture mondialiste du combat cognitif sont encore à tirer, sans y mêler, par risque de contresens, les états d'âme des garants de l'ordre panoptique.
- Mao Ze Dong, vainqueur de trois guerres cognitives menées en parallèle dans un rapport du faible au fort (contre le Kuomintang, contre Staline et contre les Japonais) entre 1927 et 1949, est lui aussi un auteur « interdit ». Par tradition sécuritaire, on ne reconnaît pas le savoir-faire d'un ennemi de l'Occident. Les soldats de la cuvette de Dien Bien Phu en savent quelque chose. L'expérience maoïste est pourtant l'une des plus riches dans la manière de gagner par l'usage de la connaissance avant celle du fusil. Il sera intéressant un jour d'analyser les leviers internes de la progression de la Chine actuelle. Sans chercher à réhabiliter les crimes et les erreurs catastrophiques de Mao Ze Dong après 1949, il n'est pas interdit de penser que la guerre cognitive menée aujourd'hui par la Chine face à l'Occident ne se limite pas à l'assimilation accélérée des thèses professées à la Harvard Business School.

La maîtrise du processus d'une guerre cognitive implique la connaissance des deux formes de guerre : la guerre du fort au faible qui n'est pas forcément la plus efficace et la guerre du faible au fort, trop souvent considérée comme la guerre du pauvre. Cette déficience dans l'approche des phénomènes asymétriques est le résultat de notre propre histoire.

### **Refus ou incapacité de penser la guerre cognitive**

---

<sup>10</sup> Stephen Koch, *La fin de l'innocence, les intellectuels d'Occident et la tentation stalinienne, 30 ans de guerre secrète*, Paris, Grasset 1995.

Winston Churchill est le premier chef de gouvernement occidental à avoir orchestré une guerre par l'information contre l'Allemagne nazie (voir annexe sur le plan Jael). Il symbolise le génie britannique en matière de désinformation en trompant l'ennemi sur les dates et les lieux de débarquement. Cette image est simpliste au regard de l'œuvre accomplie. Churchill a combiné la culture du renseignement britannique avec l'art de la gouvernance, en n'hésitant pas à faire appel à des adversaires politiques (certains membres du Ministère de la Guerre économique étaient des marxistes modérés issus du Labour Party). Cette prouesse est assez rare pour être soulignée. Les spécialistes du renseignement ont retenu de ce bilan prestigieux les techniques d'intoxication et de désinformation. Les politiques se sont vite empressés d'oublier le niveau de professionnalisme et de courage de l'un des plus prestigieux d'entre eux.

Cette mémoire sélective<sup>11</sup> a eu des conséquences fortement préjudiciables en ce qui concerne la prise en compte du combat asymétrique et de la guerre cognitive dans les cercles de décision en Europe. Certes, il y eut bien durant la guerre froide des partisans de la guerre cognitive. Elle ne portait pas encore ce nom mais dans les faits, il s'agissait bien d'une déstabilisation de l'ordre moral de la société socialiste polonaise qui était orchestrée de manière plus ou moins ouverte par la diffusion de bibles au commun des mortels. En relançant la ferveur chrétienne dans les milieux populaires, les activistes de Solidarité créaient de fait un espace social échappant au contrôle panoptique de la police politique, où se construisaient des perceptions subversives du monde et de ses enjeux. Cette action souterraine, menée avec la complicité des partisans de Lech Walesa, ne fut jamais validée comme telle et fut classée dans le registre des démarches conspiratrices. Dans l'esprit des politiques, cette forme préliminaire de « guerre cognitive » était une guerre sale, menée marginalement sous la houlette des services secrets.

Ce bilan a laissé des traces durables. Dans les services de renseignement, la guerre cognitive est encore un champ inexploré tant sur le plan de la conception qu'au niveau opérationnel. Les idées anciennes ont la vie dure. Le recours offensif à des sources ouvertes pour parler à la place de l'autre ou déstabiliser ses positions ne peut déboucher que sur des opérations de désinformation. Certaines péripéties de la compétition économique mondiale sont en train de démentir ce dogme. Prenons un exemple passé dans les mœurs de la guerre économique. Une firme multinationale décide de bloquer un concurrent dans la réalisation d'un projet dans une économie émergente. Une opération de guerre cognitive peut prendre la forme suivante :

---

<sup>11</sup> Christian Harbulot, « Mutation du renseignement dans les affrontements économiques », *Revue Historique des Armées*, 2002.

- Identification des points faibles du concurrent dans la zone visée (les failles peuvent être de différentes natures : les pots de vin versés aux autorités, les nuisances à l'environnement, le non respect des droits humanitaires...). Toutes les informations recueillies doivent être vérifiables et ne pas donner lieu à des interprétations fallacieuses.
- Choix de la procédure d'attaque par l'information : si c'est l'aspect cognitif qui est retenu, on peut imaginer le scénario suivant : le conseiller dédié à cette fonction fait verser des fonds à une fondation privée soutenue par la firme. A l'intérieur de cette fondation, un homme de confiance utilisera cet argent pour l'orienter vers une ONG qui s'est donné comme objectif la protection de l'environnement. La manœuvre consiste ensuite à sensibiliser l'ONG à ce dossier en lui communiquant indirectement de l'information vérifiable (donc non manipulée) sur les méfaits de la multinationale concurrente. L'ONG diffuse par son site Internet des messages négatifs contre le projet du concurrent. La chaîne cognitive est créée. Il s'agit ensuite de savoir l'activer à bon escient pour déstabiliser la cible.
- La force de l'attaque cognitive est de ne pas leurrer ou désinformer mais d'entretenir une polémique pertinente avérée par des faits objectifs. Le niveau de la conspiration se limite à la mise en place et à l'activation de la chaîne informationnelle. Mais plus la polémique est « juste », moins la conspiration est facile à démontrer, ne serait-ce que théoriquement.

Il existe bien entendu des variantes plus agressives. Les praticiens du renseignement peuvent se greffer sur des polémiques de cette nature. Reprenons l'exemple du scénario sur la défense de l'environnement. Ajoutons l'hypothèse suivante : des experts de la banque mondiale doivent émettre un avis décisif sur le financement d'une partie du projet. La force attaquante peut alors faire entrer en jeu une équipe particulière qui aura pour objectif de fragiliser la personnalité des représentants de la banque mondiale. L'actualité nous a permis de reconstituer ce que pourrait être la suite des événements. Quelques tracts abandonnés aux alentours du siège de la banque et désignant nominalement les personnes en charge du dossier, constitue la première frappe. Il s'agit de les faire sortir de l'anonymat et de donner à leur décision un caractère public susceptible d'être dénoncé par la suite devant l'opinion publique. Une seconde frappe peut intervenir dans la foulée par une micro manifestation (une personne s'accroche à la façade de l'immeuble et se fait filmer par une équipe TV). Le caractère *agit-prop* de cette revendication masque le sens caché de l'opération qui est d'inscrire dans la durée la dénonciation des

coupables potentiels dans le règlement d'un dossier pouvant nuire à l'environnement.

Rares sont pour l'instant les entreprises offensives qui dépassent le cadre de l'opération cognitive. Mais ces expériences embryonnaires remettent fortement en question le cadre organisationnel des structures de renseignement. Contrairement aux apparences, il ne s'agit pas d'un *dossier* 51<sup>12</sup> adapté à un contexte économique. Une opération cognitive qui ne sort pas de la légalité et trouve son élan dans la manière intelligente de polémiquer, repose avant tout sur l'usage qui est fait de la matière grise dans un monde totalement ouvert à la communication. Le cloisonnement traditionnel des services entre le renseignement, le savoir-faire technique, les opérations et l'action ne correspond plus à cette forme de guerre cognitive. Cette remarque prend tout son sens lorsque nous replaçons ce type d'actions dans un cadre plus global.

### **L'émergence d'une guerre cognitive de nature sociétale**

Il faut attendre les lendemains de l'effondrement du système soviétique mais surtout la création d'Internet pour voir émerger une nouvelle aire d'affrontements dominés par des conflits de type cognitif. La lutte contre l'Accord Multilatéral pour l'Investissement (AMI) est restée un cas d'école. Le processus est simple à décrire :

1. Première étape : la fuite par le biais d'Internet d'un document rédigé discrètement par des experts de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique ;
2. Deuxième étape : le lancement d'un débat sur les forums de discussion et par des mailing-lists sur le contenu de l'AMI. Le débat est géré par des protestataires nord-américains qui trouvent très vite des points d'appui en Europe et dans les pays du sud ;
3. Troisième étape : la résonance médiatique de ce débat qui ne touche que quelques centaines de personnes mais qui suscite l'intérêt de nombreux journalistes à cause de ses points d'ancre (exception culturelle, arrogance des multinationales, atteinte au droit des peuples à disposer d'eux-mêmes, injustice par rapport aux pays en voie de développement...) ;
4. Quatrième étape : Manifestation symbolique devant le siège de l'OCDE, Porte de la Muette à Paris. La présence de membres de la gauche plurielle dans le cortège des manifestants crée la brèche dans laquelle l'attaque asymétrique va s'engouffrer. Des communistes et des écologistes menacent de quitter la

---

<sup>12</sup> Allusion au roman de Gilles Perrault sur le montage d'une opération de déstabilisation contre un haut fonctionnaire à l'époque de la guerre froide.

coalition gouvernementale de Lionel Jospin si la France continue à soutenir le projet de l'AMI.

5. Cinquième étape : les caisses de résonance médiatiques gonflent la portée de l'évènement et obligent Lionel Jospin à retirer la France des discussions sur l'AMI. L'OCDE, particulièrement médiocre dans sa communication du fort au faible, annonce l'abandon du projet sous sa forme actuelle.

Cette contestation d'origine sociétale ne restera pas sans lendemains. L'association ATTAC, les mouvements de protection de l'environnement, la campagne anti-OGM, les groupes anti-mondialisation lui succéderont en mettant en relief le point commun à ces différentes dynamiques d'action : le processus d'attaque cognitif dans un rapport du faible au fort.

Le pouvoir politique s'est interrogé sur les conséquences électorales de cette nouvelle forme de militantisme. Le Parti socialiste a tenté de faire de l'entrisme au sein de l'association ATTAC afin de ne pas se faire contourner sur sa gauche par le Parti Communiste ou des groupuscules gauchistes. Marginalement, le pouvoir exécutif a pu s'en servir pour soutenir quelques-unes de ses thèses lors des négociations de l'Organisation Mondiale du Commerce. Mais globalement, il n'en a ressorti aucune analyse stratégique majeure. Et c'est là son erreur car les conflits cognitifs constituent sans aucun doute sa marge de manœuvre opérationnelle réelle.

Si les Américains sont conduits à s'interroger sur une stratégie du fort au faible, les Européens commettraient une lourde erreur en limitant leur réflexion stratégique à la reproduction des concepts *pentagoniens* à leur échelle d'influence. Autrement dit, l'Europe doit jouer un rôle de leader dans la définition des nouveaux modèles de société suite aux erreurs de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, et suite à l'échec avéré d'une politique américaine incapable de gérer les dissensions et les écarts de pauvreté et d'accès à l'éducation qu'elle a créés et nourris dans son sein. Elle n'est pas non plus vouée à jouer un rôle de supplétif. Nous sommes condamnés dans l'état actuel de l'Europe à un double jeu aussi rusé que celui des Américains. Mais n'est-ce pas l'art de la stratégie ? En matière militaire, les engagements de l'Europe sur des théâtres d'opération extérieurs n'ont pas le même caractère asymétrique que celui des Etats-Unis. C'est vrai, aussi bien en Afghanistan que dans le règlement du conflit israélo-palestinien. Mais ce décalage est encore plus fort dans le contexte géoéconomique. Les rapports de force y sont totalement inversés car malgré quelques succès industriels notoires, l'Europe est encore globalement dans un rapport du faible au fort, dans une quête de puissance vis-à-vis de l'empire dominant.

« L'affaire Messier »<sup>13</sup> donne une bonne illustration de cette ambiguïté stratégique. En apparence le rachat d'Universal par Vivendi apparaît comme une démonstration parfaite, telle que l'entend Philippe Baumard, de l'impossibilité de maintenir un monopole capitaliste géoculturel purement américain dans un univers compétitif totalement ouvert à la mondialisation des marchés. Mais si on analyse les conséquences d'une telle déclaration, elle prend une dimension plus complexe. En se positionnant sur un des échiquiers les plus stratégiques du siècle, à savoir la compétition dans l'industrie de la connaissance, le groupe Vivendi Universal met un pied dans le volet civil de *l'information dominance* américaine. Les Américains n'ont-ils pas tout intérêt à laisser une entreprise étrangère, qui plus est européenne, s'implanter sur ce type de marché ? Les différentes opérations de rachat d'entreprises par Vivendi Universal offrent aux Américains la capacité d'avancer à découvert sur un « terrain miné ». Le passé nous a démontré qu'ils étaient capables de dresser des barrières protectionnistes, invisibles ou non, pour ne pas être dépossédés d'un patrimoine stratégique.

Les oppositions croissantes qui se font jour entre l'Europe et les Etats-Unis sont principalement d'ordre sociétal. Les enfants obèses qui consomment des produits spécialement conditionnés pour être ingurgités en regardant la télévision ne sont pas une exception culturelle sur le continent nord-américain. Ils représentent au contraire une tendance lourde de la société du *fast food* qui a des conséquences néfastes pour la santé publique et qui contribue sérieusement à déstructurer la vie familiale. Cette mécanique-là n'est pas forcément souhaitée par les sociétés du sud de l'Europe. Elle a déjà donné lieu à une forme de guerre par l'information qui se décline depuis plusieurs années à travers la polémique sur les normes agroalimentaires que les lobbies anglo-saxons veulent imposer à l'Union européenne. Cela nous a conduit à élaborer au sein de l'Ecole de Guerre Economique, une série d'exercices de simulation sur cette problématique à rebondissements multiples (voir annexe 2).

La société Monsanto a subi un revers sérieux dans l'affaire des Organismes Génétiquement Modifiés. Sur ce terrain comme sur d'autres, les effets des polémiques orchestrées dans un rapport du faible au fort auront des conséquences importantes sur les jeux d'acteurs. D'une certaine manière, ce combat-là ne fait que commencer. Il est intéressant de noter que les chercheurs américains, spécialistes des conflits asymétriques ou des guerres cognitives, ont beaucoup de difficultés à analyser le contenu de ces guérillas informationnelles du faible au fort. La raison est simple : en posant comme postulat de départ que

---

<sup>13</sup> Cf. article du Monde daté du 19 décembre 2001 sur la phrase du PDG de Vivendi Universal à propos de la mort de l'exception culturelle française.

le système américain est un modèle pour le monde, ces auteurs sont prisonniers d'une grille de lecture *ethnocentrique* qui leur interdit une lecture réaliste des évènements extérieurs à leur culture.

Ainsi, un chercheur de Monsanto ne peut pas comprendre pourquoi un agriculteur s'emploie à boycotter une semence conçue pour ne pas être réutilisée. Cette innovation génétique est pour l'industrie agrochimique américaine une source de profit et d'activités supplémentaires. Mais elle est une source de dépendance insupportable pour certains de ses clients du monde agricole. Cette réaction de rejet ne peut être comprise par l'état-major de Monsanto car elle ne rentre pas dans la grille de lecture des scientifiques ou des *cost killers* de la multinationale. La guerre cognitive menée par Monsanto consiste à mobiliser tous les moyens psychologiques pour influer sur les comportements futurs des consommateurs. L'effort managérial se concentre alors sur le transfert des techniques *psy ops* testées par l'armée américaine dans le modus operandi du marketing intelligence. Dans cette guerre du fort au faible, les Américains risquent de se confronter à terme à des crises de rejet qui dépassent le cadre local.

### **Le défi européen**

Nous sommes arrivés à un tournant. L'Union européenne ne peut se contenter de jouer les *médecins aux pieds nus* lors des interventions dictées par la politique américaine dans le monde. Les différentes phases de maturation de la puissance européenne passent par une démarche stratégique autonome dans les domaines évoqués dans cet ouvrage. Le chemin à accomplir est encore long. Mais des pistes commencent à apparaître : celles des guerres cognitives à mener pour préserver notre mode de développement, notre mode de vie, notre vision de l'humanisme, notre relation avec les autres. On perçoit déjà clairement le retard français en la matière. Un retard européen serait encore plus préjudiciable.

## ANNEXE 1

### Le plan Jaël

par le général (cr) Pichot-Duclos  
et l'équipe d'Intelco/DCI (1996)

L'apport britannique à la guerre de l'information, sous tous ses aspects, est des plus précieux. En particulier, l'expérience de la Grande Bretagne dans l'utilisation des « moyens spéciaux » de désinformation (intoxication comme on disait au moment de la deuxième guerre mondiale) est « plus ancienne que celle d'aucune autre puissance : en effet pendant plus de cinq cents ans, ses hommes d'Etat et ses généraux les avaient utilisés pour édifier d'abord un royaume, puis un empire et enfin pour défendre les deux contre leurs ennemis ».

Cette culture ancienne avait préparé une élite politique et militaire à intégrer les techniques de renseignement, de protection de l'information, de tromperie, de guerre psychologique, de subversion et d'opérations spéciales à sa stratégie. Dans la guerre contre l'Allemagne nazie, ces éléments furent d'autant plus déterminants que le Premier ministre Winston Churchill en était pétri et qu'il sut les imposer aux Américains, parfaits bœtiens mais bons élèves.

Ce cas historique est particulièrement éclairant puisqu'il synthétise la problématique de la guerre de l'information et démontre comment une victoire militaire a pu être obtenue à l'échelle de plusieurs théâtres d'opérations - malgré des conditions très incertaines - grâce à une maîtrise totale de l'information.

Monté pour « convaincre les Allemands que l'invasion se ferait en un temps et un lieu différent de ceux qui avaient été initialement prévus », le plan Jaël prévoyait cinq secteurs principaux d'activité secrète et six considérations stratégiques qu'il fallait faire adopter à Hitler pour conditionner sa réaction au jour J.

**1 - Le renseignement offensif** destiné à percer les secrets de l'ennemi ; par exemple : le plan détaillé et précis des fortifications du mur de l'Atlantique ; l'évaluation de l'importance et de la disposition des troupes ; surtout les intentions d'Hitler.

Sources particulières : Ultra (messages allemands, décryptés grâce à la machine ENIGMA) et Schwarze Kapelle (conjuration anti-nazie au sein du corps des officiers de la Wehrmacht).

- 2 - **La sécurité et le contre-espionnage** destinés à empêcher Hitler de connaître les secrets du plan Neptune. Pour cela, il fallait détruire le service d'espionnage allemand : le MI 5 fut d'une très grande efficacité, contrôlant même l'ensemble du réseau d'espionnage allemand en Grande-Bretagne et, à travers lui, exécutant le plan général d'intoxication grâce à un comité spécial appelé XX (MI 5) et X2 (OSS).
- 3 - **Les opérations spéciales** destinées à attaquer le régime nazi et ses troupes à l'arrière des lignes ; elles étaient menées par le SOE (MI6) et le SO (OSS) en liaison étroite avec le LCS.
- 4 - **La « guerre politique »** : il s'agissait, en fait, de guerre psychologique dont l'objectif était de troubler les esprits, de démoraliser, de créer des failles entre les leaders nazis et le peuple ainsi qu'au sein du peuple, de semer le défaitisme, grâce à des rumeurs, des fausses nouvelles. Les organismes alliés spécialisés étaient l'OWI (US) et le PWE (GB) également en liaison avec le LCS.
- 5 - **La mystification ou « déception »** dont le but était de tromper l'ennemi en l'intoxicant par des renseignements trafiqués, distillés en centaines d'informations partielles, fausses, tronquées ou décalées, dont il tirerait lui-même ses certitudes plausibles mais erronées. L'âme de cette conspiration était le LCS disposant de « moyens spéciaux » qui « englobaient l'émission de bruits et de rumeurs, les services d'agents doubles ou triples, la mise en jeu de la réputation de généraux célèbres, l'action militaire clandestine (opérations sacrifice), le maniement subtil de la radio, la création d'armées fictives, la manipulation d'éléments de la résistance et de la Schwarze Kapelle ».

## II - Les six considérations stratégiques

Elles devaient être suggérées à Hitler, de manière à ce qu'il les fasse siennes et qu'elles conditionnent sa réaction au jour J. C'est ainsi qu'Hitler devait être persuadé que :

1. Les Alliés ne pourraient débarquer avant juillet 1944
2. Toutefois ils pouvaient réaliser en Angleterre un équilibre des forces tel que tout affaiblissement allemand serait exploité (ainsi les Alliés fixaient-ils les réseaux allemands).
3. Une attaque combinée anglo-russo-américaine aurait lieu en Norvège au printemps 1944 (plan Fortitude Nord).
4. Ne pouvant traverser la Manche avant l'été 1944, les Alliés feraient porter leurs efforts sur les Balkans (ceci devait favoriser les opérations amphibies de Salerne et d'ANZIO - opérations d'intoxication ZEPPELIN et MINCE MEAT)
5. Les Russes ne déclenchaient pas leur offensive d'été avant fin juin (ceci empêchait Hitler de renforcer les troupes occupant la France)
6. Les Alliés, impressionnés par les défenses allemandes, pensaient avoir besoin d'au moins cinquante divisions pour débarquer en Normandie ; ni ces unités, ni

la marine ne seraient prêts avant l'été 1944 ; de toutes manières les alliés attendraient le début de l'offensive russe concomitante.

Le plan JAEL était d'une grande complexité comportant 36 subdivisions incluant des vingtaines de stratagèmes. Il exigeait la coordination d'un très grand nombre de moyens et d'actions démontrant ainsi qu'une guerre de l'information menée à haut niveau exige une organisation sophistiquée, centralisée, reposant avant tout sur les équipes culturellement adéquates. JAEL actionnait six claviers différents :

- **Des moyens spéciaux**, concernant les forces alliées en Grande Bretagne (Armées ou flottes fantômes, équipes spécialisées, matériels spécifiques) et les plans d'intoxication adaptés à tous les terrains de jeu : Fortitude en particulier fut crédibilisé par le « sacrifice stratégique » de réseaux entiers.
- **Une offensive diplomatique** pour suggérer des possibilités de défection à la Finlande, la Hongrie, la Roumanie, la Bulgarie ; ces opérations furent menées avec un cynisme total.
- **Une guerre économique** en direction des Neutres (Suède, Turquie, Portugal, Espagne) pour les persuader de rompre leurs liens économiques avec l'Allemagne.
- **Une action politique et psychologique** intensive pour miner l'unité et la volonté de la Wehrmacht, encourager la fraude des généraux, convaincre les soldats et la population de l'inutilité de résister.
- **Une action subversive** pour recruter et former des groupes civils dans les territoires occupés afin de déclencher des grèves, guérillas, soulèvements etc...
- **Le contrôle interne de l'information** par le LCS (Colonel Bevan). La nécessité du secret restreignit le nombre des initiés à une dizaine tandis que leur pouvoir était discrétionnaire (exemple : interdiction faite à l'Archevêque de Canterbury d'organiser une prière nationale le jour J ; choix de la date d'information du Parlement décidée par le LCS)

### III - Les acteurs

Le plan Jaël consistait donc à duper l'ennemi au niveau stratégique. Les hommes chargés de cette mission apparemment impossible appartenaient en majorité à l'élite de la Nation : « l'induction en erreur » comme le « renseignement incombaient à des gentilshommes. » A leur tête, directement, était Churchill ; « c'est lui qui avait toutes les idées...qui était à l'origine de tous les projets » Ces hommes étaient disposés à adopter toutes les méthodes, à utiliser tous les moyens, à prendre tous les risques, y compris celui d'affronter l'opprobre général si leur action venait à être connue du public. Ils avaient fait leur ces lignes du « manuel du soldat » rédigé en 1809 par Sir Garnet Walseley : « on nous apprend à considérer comme un déshonneur de réussir par le mensonge...et nous continuerons à répéter inlassablement que l'honnêteté est

la meilleure des politiques, que la vérité finit toujours par gagner. Ces jolis petits sentiments sont parfaits pour les enfants, mais un homme qui en fait sa ligne de conduite ferait mieux de remettre son épée au fourreau pour toujours ».

Ainsi les alliés adoptèrent-ils cette démarche nouvelle où la perversité était mise au centre de la réflexion et de l'action stratégiques. Comme le succès du plan reposait sur son secret absolu - « tout n'allait tenir qu'à un fil...le plus mince qu'on ait jamais vu » - A la conférence de Téhéran en novembre 1943, on rebaptisa donc le plan Jaël du nom de « Bodyguard » comme d'une couche supplémentaire de protection. C'est alors que Churchill prononça la phrase célèbre :

« En temps de guerre, la vérité est si précieuse qu'elle devrait toujours être préservée par un rempart de mensonges ». L'exemple britannique de JAEL - BODYGUARD est probablement le plus riche d'enseignements qui ait été révélé.

## **Annexe 2**

### **Ecole de Guerre Economique Examen final de la promotion 2000/2001**

#### **Contexte :**

La compétition alimentaire entre l'Europe et les Etats-Unis est déjà une vieille histoire<sup>14</sup>. Dans cette période tourmentée de crises informationnelles à répétition (vache folle, OGM, farines animales, fièvre aphteuse, boycott de Danone...), il devient évident que l'issue de la compétition n'est plus seulement industrielle mais elle dépend désormais d'une multitude de facteurs au sein desquels la guerre de l'information par le biais des sources ouvertes occupe une place de choix.

Contre toute attente, les Etats-Unis apparaissent aujourd'hui comme une économie agroalimentaire mieux organisée que la nôtre et plus hygiénique alors que les statistiques sur ce pays démontrent exactement le contraire (phénomènes d'obésité touchant un pourcentage croissant de la population, espérance de vie masculine classée par l'Organisation Mondiale de la Santé au 23<sup>ème</sup> rang mondial, conditionnement de la jeunesse scolarisée à consommer de la restauration rapide, prolifération de l'industrie de la diététique chargée de tirer profit des maux du système...).

Cette désinformation est couverte par le silence de la communauté médicale d'outre-Atlantique qui évite d'aborder le fond du problème, c'est-à-dire l'inadéquation des produits alimentaires américains avec une politique cohérente de santé alimentaire. Pour tenter un début d'explication sur les contradictions les plus voyantes du mode de vie américain, les experts préfèrent évoquer des faits de société comme l'absence de marche à pied des citoyens qui utilisent trop la voiture dans leur vie quotidienne.

#### **Sujet :**

---

<sup>14</sup> Lire à ce sujet l'excellent ouvrage de Dominique Bodin-Rodier, *La guerre alimentaire a commencé*, Albin Michel, 2000.

Il s'agit d'un sujet d'attaque par les sources ouvertes, l'orchestration des caisses de résonance et l'art de la polémique en tenant compte des réalités culturelles concernées par votre stratégie de guerre de l'information :

Une force hostile à l'influence des multinationales agroalimentaires américaines a décidé de déstabiliser le système d'alimentation qui prévaut aux Etats-Unis avec le soutien passif de la majorité des consommateurs locaux.

**Vous avez trois ans de durée d'action pour obtenir des résultats significatifs :**

- en déstabilisant des portions symboliques voire réactives de l'opinion publique américaine ;
- en encerclant la position américaine par un mouvement protestataire d'envergure mondiale.

**Vous avez toute liberté pour choisir l'identité de la force hostile à la seule condition que votre réponse soit crédible.**

**Objectifs de l'exercice :**

1. Etablissez une stratégie de guerre de l'information du faible au fort en vous appuyant sur les éléments du cours. Vous distinguerez avec précision les différentes phases des opérations et le type de ruse ou de stratagème que vous comptez mettre en pratique en étant le plus concret possible.
2. Rédigez des fiches par thèmes d'attaque retenus ou abandonnés en expliquant pourquoi vous avez opéré cette sélection.
3. Intégrez à chaque phase de votre attaque les réactions possibles des multinationales et des autorités américaines.
4. Déterminez les facteurs-clés de succès d'une telle opération.

**Conseils à suivre**

1. Toute démarche illégale, comme la désinformation, est proscrite.
2. Tout échange d'information entre les groupes est strictement interdit.
3. Aucune fusion de groupes ne doit être envisagée.
4. Chaque chef de groupe doit être capable à la fin de l'exercice de préciser aux membres du jury, le détail des travaux de chacun dans une logique de groupe de combat à vocation informationnelle.
5. Soyez réalistes dans la définition du calendrier et des moyens mis en œuvre pour cette opération.

**Précisions d'ordre administratif :**

1. Le sujet de l'épreuve sera distribué le **2 mai** en début de journée.
2. L'épreuve se termine impérativement le **23 mai à 10 heures du matin**.

3. Le document final ne doit pas dépasser 20 pages, annexes non comprises.
4. Il doit être remis en trois exemplaires papiers ainsi que sous format disquette.
5. Aucun retard ne sera toléré dans la remise des documents des 4 groupes. Les deux autres membres du jury (le général Pichot-Duclos et Philippe Baumard) doivent recevoir le document final de chaque groupe plusieurs jours avant l'oral.

L'examen oral aura lieu le lundi **28 mai**.

## CHAPITRE II

### LES LIMITES D'UNE ECONOMIE DE LA GUERRE COGNITIVE

Philippe Baumard,  
*Professeur Agrégé des Universités*  
*IAE d'Aix en Provence*

La « guerre de l'information » est-elle une nouvelle forme de conflit changeant fondamentalement la polémologie usuelle des affrontements entre Etats ou, par extension, entre organisations du domaine économique et civil ? Les événements douloureux qui touchèrent les Etats Unis le 11 septembre 2001 renforcent et désavouent cette perspective. Des économies et des sociétés fortement numérisées présentent des vulnérabilités critiques liées à la nécessité de très forte fluidité d'un système économique reposant sur la rentabilisation d'une économie essentiellement informationnelle. Le principe de l'économie de l'information est effectivement de rentabiliser, grâce à un coût marginal très faible d'usage et de diffusion, les investissements informationnels importants réalisés *ex ante* pour numériser les systèmes de transaction et de commercialisation. Dans cette économie de la vitesse, les coûts de transaction humains sont de puissants freins à la rentabilité. Un « billet électronique », pour présenter de l'intérêt et être rentable, doit faire fi d'un ensemble important de transactions humaines en face-à-face. Les systèmes de gestion en « back office » répondent à une même économie des signes et du travail humain : les centres d'appels standardisent les transactions afin de réduire le déploiement de réseaux de distribution physique. La numérisation de l'économie peut donc effectivement la vulnérabiliser en autorisant des passages clandestins numériques pouvant utiliser un service, comme prendre un avion, sans avoir à faire face à un contrôle humain jusqu'à l'embarquement. Des systèmes de gestion enracinés dans une économie de l'information vont donc avoir une tendance endémique à optimiser l'exploitation de l'information au détriment de la construction d'une connaissance intime et approfondie du consommateur. La règle et la rationalisation prennent le pas sur le sens et la compréhension : consommateurs et usagers ressentent tous cette frustration quand ils reçoivent en écho de leurs demandes le rappel de la codification numérique qui leur a été apposée. Le passager fréquent d'une ligne aérienne devient une catégorie, un profil numérique ou le résultat d'un algorithme. Au fur et à mesure de l'éloignement de la présence humaine, l'existence numérique d'un

consommateur semble se réduire effectivement à quelques kilooctets synthétisant une segmentation, un usage ou un comportement.

Cette perception alarmiste est partiellement désavouée par la réalité des faits. Le terrorisme auquel ont fait face les Etats Unis est de très faible intensité technologique. Les points d'entrée ont été choisis pour leur forte vulnérabilité humaine : des aéroports surchargés où les processus de contrôle humain sont extrêmement réduits. L'utilisation du repérage satellite du *Global Positioning System* pour le guidage des avions est une technologie ouverte et extrêmement répandue. Le rapport du faible au fort n'est pas fondamentalement métamorphosé par la numérisation de l'économie : il s'agit toujours d'une exploitation subversive de la connaissance et des vulnérabilités de l'adversaire. Ce qui a profondément changé est l'accessibilité des moyens de connaissance. La dissociation du couple « voir / être vu », chère aux théoriciens de la surveillance, n'est plus le seul apanage des souverains, comme l'avait tant désiré les conseillers d'Elizabeth I, dans ce qui fut la première polémologie de l'information en Occident.

Le rapport de forces n'est pas pour autant durablement inversé. L'économie de l'information est fragile. Ses mécanismes sont mal maîtrisés, aussi bien par la recherche que par les décideurs. Il ne s'agit pas simplement d'une défaillance doctrinaire. Les conflits se déplacent dans une sphère *cognitive*, où la dominance globale n'est pas atteinte par le rapport inertiel des forces physiques en présence, mais dans l'écart des capacités cognitives des forces en présence (Baumard, 1996). Nous explorons dans le chapitre la genèse de cette nouvelle polémologie, en décrivant l'émergence des « guerres de l'information », et en questionnant leur réalité actuelle et leur développement futur.

Ce chapitre est fondé sur deux volets. Dans le premier, nous essaierons de comprendre comment les nouveaux corps de doctrine concernant les conflits informationnels se sont formés. Cette première analyse débouchera sur le second volet de notre analyse, essayant de mesurer les limites de cette économie de la guerre cognitive. Nous analyserons pour cela comment peut se bâtir une « suprématie cognitive », ce que nous entendons comme un avantage durable et non opposable d'une nation en termes de capacités cognitives, c'est-à-dire la capacité globale à détecter et transformer en connaissance une information globalement instable, fragmentée et libéralisée. Cette analyse reposera sur un postulat admis que la nouvelle forme de la guerre est celle de théâtres d'opérations « improvisés » (Dearth & Williamson, 1996 :25). La nécessité d'interventions rapides (aussi bien économiques que militaires), la simultanéité des forces de natures et de juridictions différentes, le besoin d'une

couverture informationnelle dense, globale et versatile, transforme durablement le visage de la guerre. Elle est l'objet d'organisations temporaires et coordonnées de façon spontanée. Elle requiert une maîtrise et un contrôle des conflits cognitifs, bien avant la maîtrise du géopolitique et du rapport des forces physiques.

### **Genèse des premières doctrines de guerre de l'information**

La « guerre de l'information » fait partie de ces concepts dont les sociétés s'emparent parce qu'ils correspondent à la fois à des mythes sociaux récurrents (le contrôle de la société par des conspirations élitistes), à des aspirations collectives comblant les déficits de spiritualité (l'existence d'une puissance supra-ordinale se substituant à la déficience du religieux) et à une peur du changement et de la nouveauté. Au début des années 1990, plusieurs nations prennent des initiatives, le plus souvent désordonnées et liées à l'aspiration d'individus hors des institutions, pour mettre en œuvre des dispositifs d'intelligence économique. Ces initiatives locales (Japon, Etats-Unis, France, etc.) font l'objet de comparaisons (Baumard, 1991b) et débouchent sur une série de rationalités collectives : la culture nationale est un point d'ancrage des pratiques du renseignement économique ; certaines nations possèdent des avantages concurrentiels durables grâce à leurs spécificités culturelles et leurs contextes historiques.

Le concept de « guerre de l'information » émerge principalement de publications américaines, au moment où la légitimité du renseignement d'état est une nouvelle fois remise en cause aux Etats Unis. Faisant face à de potentielles coupes de budget, les agences fédérales tentent de justifier un maintien et un redéploiement de leurs budgets vers la sécurité économique. A l'instar du roman *Le rivage des Syrtes*, de Julien Gracq, les nations commencent à s'observer mutuellement, et à percevoir des signaux qu'elles prennent pour les révélateurs d'initiatives organisées. L'informatisation des chaînes de commandement et de contrôle effraie les planificateurs des secteurs de la Défense, dont la culture résiste à des architectures distribuées, ouvertes et répondant aux standards de l'industrie. Les failles des systèmes d'exploitation commerciaux sont mis en exergue. L'ère numérique s'accompagne d'un bouleversement du rapport du faible au fort. La forte reproductibilité de l'information fait croire à l'émergence d'une nouvelle économie, où la diffusion de l'information à coût marginal nul laisse présager des manipulations de l'opinion à grande échelle, des déstabilisations d'états souverains par l'information. On imagine dès le milieu des années 1990 une transposition des logiques d'affrontement de la sphère géopolitique traditionnelle vers une sphère géoéconomique où les Etats, devenus « non spatiaux » doivent déployer des stratégies de dominance fondées sur le contrôle des infrastructures

d'information et les flux de savoir technologique et économique (Baumard, 1997). Les efforts classiques d'analyse de la vulnérabilité des infrastructures critiques des nations englobent désormais l'infrastructure d'information. La forte croissance des cas de piratage encourage les Etats à créer des organisations *ad hoc* chargées de contrôler et surveiller l'émergence de cette nouvelle forme de criminalité. Plusieurs études font simultanément état de l'émergence de véritables « systèmes nationaux » d'intelligence économique, au Japon avec l'ouvrage de l'ancien président de Sony, *Le Japon qui peut dire non*, aux Etats-Unis avec des ouvrages alarmistes destinés à l'opinion, et en France, avec les travaux du Commissariat Général au Plan.

Il est peu probable qu'aucun de ces systèmes n'ait jamais existé dans aucune des nations considérées à cette période. Les expérimentations sont menées par des groupes de pionniers, le plus souvent issus de services de renseignement d'état, cherchant à se reconvertis dans une seconde carrière. Néanmoins, la seconde moitié des années 1990 connaît une forte accélération de la rivalité concurrentielle entre grandes firmes. Des mouvements de concentration internationaux touchent la plupart des multinationales, tandis que s'accentue la globalisation des chaînes de valeur (délocalisation des systèmes de production, mondialisation sous des marques ombrelles). Les pratiques d'intelligence économique offensive deviennent une réalité pour de nombreuses entreprises, faisant face à des marchés inconnus ou émergents où la connaissance approfondie des jeux d'acteurs devient un élément critique de succès. C'est à ce moment que les Etats commencent réellement à formaliser leurs approches, le plus souvent par le truchement d'organisations inter-juridictionnelles, rapprochant les efforts des agences de renseignement de ceux des dispositifs du commerce extérieur (comme l'*Advocacy Center* créé au département d'Etat américain dès 1994).

La libéralisation des infrastructures nationales d'information, avec l'Internet, est certainement le dernier facteur qui transforma un mythe sociétal en une réalité sociale et économique. L'émergence des réseaux de communication ouverts au public a favorisé, dès 1994, l'émergence d'un savoir-faire de détournement d'information plus accessible et plus répandu. Le « hacking » qui était jusqu'alors resté une pratique peu répandue s'est très largement démocratisé, tout en changeant de finalité, de forme et de profil socio-psychologique. A la curiosité intellectuelle et au défi technique des pionniers, s'est greffée une volonté de contestation et de remise en cause d'une société prônant une certaine forme de « néopanoptisme » (Baumard, 1991a). Ce « néopanoptisme » se traduit par la volonté de prolonger par des moyens numériques la dissociation du couple « voir / être vu » identifiée par Jeremy Bentham, l'auteur du *Panopticon*, comme un moyen de substituer la

potentialité de l’inspection à son déploiement réel. A la virtualité optique du système de surveillance sociale de Bentham, s’est en quelque sorte substituée une virtualité numérique. Le « hacking » prend dès lors les habits du libertaire, sans en emprunter le fond de carte idéologique, et sans jamais en comprendre tout à fait l’ancrage historique. Le phénomène devient plus celui d’une génération que d’une idéologie, plus un combat subversif spontané qu’une doctrine organisée dans une finalité de rapports de force entre des conceptions différentes de la société.

Le renouveau des doctrines de sécurité des Etats trouva rapidement un point de jonction avec les préoccupations du monde économique. Même si l’utilisation de rumeurs, de campagnes de dénigrement, de discrédit personnel des dirigeants ont toujours existé, et ont toujours fait partie du jeu des affrontements concurrentiels, une nouvelle forme de criminalité économique fait son apparition avec l’accélération de la numérisation des transactions économiques. Les petites affaires de droit commun, concernant le « freaking », c'est-à-dire le détournement des capacités de communication commerciales ou étatiques, se déplacent vers le contenu des transactions elles-mêmes : détournement de cartes bancaires, de flux de paiements et chantages sur des institutions bancaires. L’opinion numérisée s’empare de l’image et des pratiques des grandes sociétés commerciales, dans de nombreux sites de dénonciation. La titrisation de l’économie va accélérer le phénomène, car comme le notent Brandenburger et Polak (1996), les firmes n’ont jamais autant été aussi dépendantes de l’évaluation des marchés financiers, des fonds de pension, et par extension, de l’opinion publique pour obtenir des ressources critiques à leur développement. Il s’en suit que d’une part, les dirigeants sont obligés de « couvrir leur décision » en s’assurant de leur légitimité dans l’opinion, et d’autre part, qu’une seule déstabilisation de grande échelle contre la réputation d’une firme peut faire chuter son cours de plus d’un tiers en une semaine. Cette nouvelle donne de la compétition a fait naître de véritables « conflits informationnels » où la seule finalité est de faire perdre leurs soutiens financiers, – ou leur réputation auprès du public –, aux firmes rivales. Joffre et Koenig (1996 : 54) soulignent que de telles stratégies étaient déjà utilisées par IBM au début des années 1970 pour décourager les consommateurs de se rabattre sur la gamme du concurrent Amdahl. La désinformation consistait à faire croire aux consommateurs à un changement prochain et radical dans la technologie d’IBM, afin d’obtenir le report de leur décision d’achat, jusqu’à ce que la nouvelle gamme cannibalise la précédente.

### **Logique et déploiement de l’info-déstabilisation**

La désinformation est une ressource offensive aux caractéristiques particulières : c'est une « arme redoutable à *sens unique*, sans possibilité de

rétorsion ; ses effets insidieux ne sont souvent décelables qu'avec le recul du temps » (Lacoste, 1986 :10). Les campagnes de déstabilisation ont trois objectifs : (a) La perte des moyens psychologiques de l'adversaire, c'est-à-dire générer une *paralysie décisionnelle* dans le camp adverse ; (b) La perte de réputation ou de légitimité de l'adversaire, aussi bien dans l'opinion au sens large qu'auprès des investisseurs institutionnels, des marchés financiers et surtout de ses partenaires, surtout si elle est en situation d'interdépendance stratégique ; et (c) la chute de ses soutiens financiers. Les trois cibles de telles campagnes sont les systèmes de croyance (de l'opinion, des rivaux, des parties prenantes), le système de commandement (des rivaux et des partenaires), et l'opinion publique (voir figure 1).

L'influence des systèmes de croyance consiste à changer ou perturber les cartes cognitives, aussi bien des rivaux et alliés que de l'opinion publique. L'entreprise Nike, qui a souvent été victime de guerres de l'information, est toujours attaquée sur les mêmes dimensions : l'entreprise est dépeinte comme dénuée de responsabilité sociale (emploi d'enfants dans les usines en Asie du Sud Est) ; et dans des supports plus spécialisés et spécifiques à l'industrie du sport, comme une entreprise qui n'est pas désirée dans le milieu des sports collectifs (où Nike a tenté de réaliser une entrée pendant cinq années, avant de se replier sur une stratégie de proximité à des communautés spécifiques).

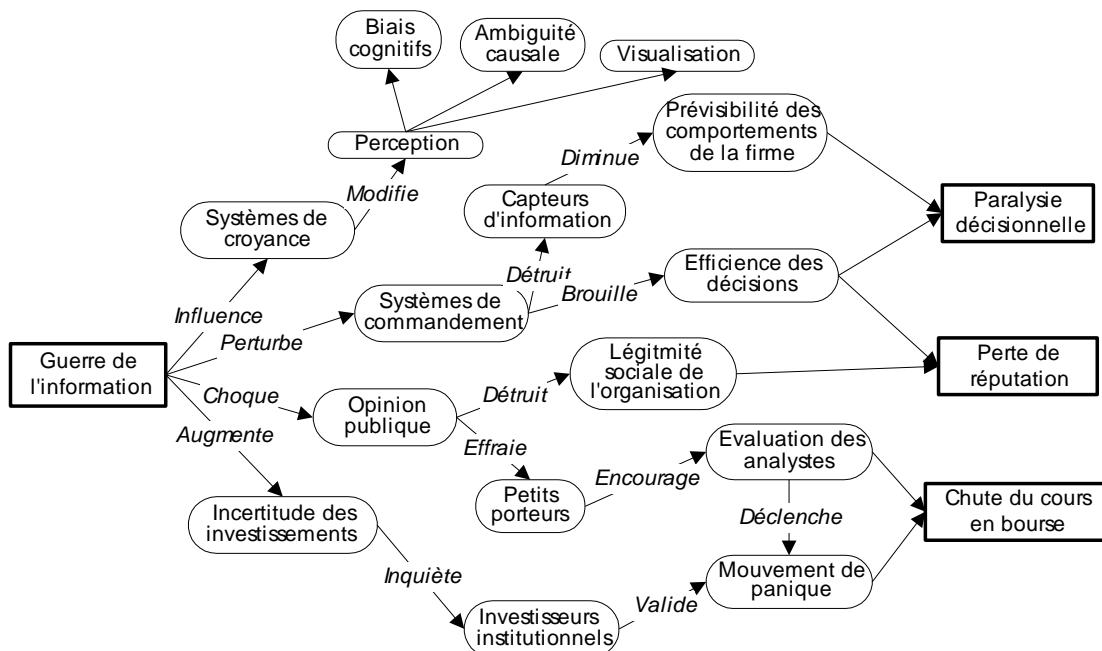


Figure 1. Le processus et les trois finalités des guerres de l'information  
(Baumard, 2001, p. 73)

Le même type d'offensive menée contre Body Shop en 1993 (une dénonciation de l'utilisation des enfants dans les usines alors que la firme revendiquait des produits « écologiques ») fut un réel succès : le cours de Body

Shop perdit 30% en trois jours, et la firme fut forcée de faire des excuses publiques, invoquant sa « méconnaissance » de ses processus. D'une façon générale, l'opinion réagit peu aux conflits informationnels lorsque ceux-ci ne touchent pas des questions d'alimentation (ce qui rentre en soi), d'hygiène (ce qui touche à soi) ou de risque physique (ce qui peut faire mal à soi). Ainsi, les campagnes de déstabilisation fondées sur des dénonciations morales aboutissent très rarement à leurs fins, d'une part parce que les codes moraux varient d'une zone géographique à une autre, et d'autre part parce que la question morale questionne aussi bien l'opinion sur son propre acte de consommation (est-il moral de consommer ce qui a été produit sans morale ?). La question est vite évincée, et l'agitation autour évacuée avec le questionnement perturbant. La déstabilisation qu'a subi Perrier au début des années 1990 réunissaient les trois critères : risque alimentaire, risque d'hygiène et risque physique.

### **Vers une polémologie cognitive des conflits**

Les premiers cas historiques de guerre de l'information, à l'orée du XXI<sup>e</sup> siècle, mettent en exergue des différences fondamentales entre cette forme d'affrontement avec les conflits traditionnels. Dans la rivalité armée traditionnelle, l'économie des forces repose sur des rapports de force inertIELS, qui débouchent sur une supériorité de mouvement. La contingence de la supériorité logistique conditionne grandement la fin du conflit. Cette fin est non seulement prévisible, mais s'ouvre sur un renouvellement, dans une meilleure assise, du rapport de force inertiel précédent. La capacité à maintenir et déployer une présence physique et politique sur le long terme est le point d'ancrage de la polémologie classique : la guerre n'est que le prolongement de la paix par d'autres moyens. Ce prolongement est temporaire et sa finalité est le retour à un état de paix, dans un rapport de forces inertiel renforcé.

Les guerres « cognitives » ne répondent pas à de tels fondements. On ne peut durablement imposer une asymétrie et une inertie à un système cognitif. Quelques qu'ont été les efforts des Israéliens pour bâtir une « épistémologie » des revendications territoriales les opposant à la Palestine, l'opinion mondiale a toujours préservé une forte autonomie cognitive, c'est-à-dire une capacité à produire sa propre interprétation des tenants et des aboutissants du conflit.

Le second aspect des conflits cognitifs est qu'ils sont, contrairement aux conflits traditionnels, relativement plus indépendants des porteurs de message. Supprimer un ensemble de leaders isolés ne modifient pas profondément la « cognition collective » : elle a plutôt tendance à la renforcer. Une interprétation ou un schéma de compréhension est d'autant plus « appropriative » qu'ils reposent sur une dimension sacrificielle, comme le

suggèrent les travaux de René Girard. Plus la violence est sacrificielle, plus elle renforce la légitimité de la victime émissaire, et la rationalisation de son opposition, quelque soit sa légitimité intrinsèque.

Les doctrines anglo-saxonnes de « *l'information dominance* » reposent sur un principe de contrôle instantané des sources électroniques et humaines sous-jacentes aux systèmes de décision (économiques, politiques ou militaires). Dans cette perspective doctrinaire, plus large est le contrôle des infrastructures d'information ; plus large sera l'emprise sur les systèmes de décision, et plus efficace sera la politique d'influence des systèmes politiques. Cette doctrine n'a néanmoins pas résisté à l'épreuve des faits.

D'une part, il est rapidement apparu que le contrôle de l'infrastructure globale d'information est tout à fait incompatible avec son mode de régulation libéral actuel. Dans une infrastructure informationnelle distribuée, la pérennité du système de régulation repose sur la « mise en pouvoir » du système de régulation local. La croissance exponentielle de l'infrastructure informationnelle ne laisse pas de place pour des coordinations et des pilotages verticaux.

D'autre part, la domination des canaux de capture et d'exploitation de l'information n'est plus du tout fortement corrélée avec une domination des théâtres d'opération, comme cela était le cas au XIXe siècle. Si la supériorité du renseignement continue à jouer un rôle primordial dans l'issue des conflits, l'avantage décisif s'est déplacé du rapatriement en l'état de l'information brute vers le quartier général à une capacité de compréhension immédiate des acteurs du conflit sur le théâtre d'opération. Les conflits modernes, comme ceux du Vietnam ou de la guerre du Golfe, ont bénéficié d'une couverture informationnelle exceptionnelle. Ces deux zones de conflit furent les territoires les plus photographiés, de façon satellitaire ou en vue directe, de l'Histoire du XXe siècle, sans que cette asymétrie d'information débouche dans les deux cas en une domination des théâtres d'opération (Baumard, 1996). Parce qu'il n'y a pas de corrélation prouvée entre la quantité d'informations que possède une organisation, et la qualité de la connaissance qu'elle peut produire, la suprématie des canaux d'information n'est pas garante d'une suprématie cognitive. Ce fossé entre « dominance par l'information » et « dominance par la connaissance » semble échapper aux politiques, et les corps de doctrine de la guerre de l'information continuent malheureusement à en faire l'amalgame, comme on l'a vu dans les conflits bosniaques ou afghans.

### **La quête de « suprématie cognitive »**

Le concept de « dominance stratégique » repose sur la capacité d'un Etat d'interdire ou de dissuader un Etat rival de remettre en cause ses règles de

conduite et sa perception du monde (Arquilla, 1994). « *L'information dominance* », concept anglo-saxon qui n'en est qu'une variante, postule que le contrôle global des infrastructures et des flux d'information permet d'atteindre une dominance globale des économies et des politiques. Cette conception naïve méprise le fossé qui sépare le contrôle de l'information de la formation des jugements et des croyances, aussi bien chez les décideurs que dans l'opinion. Quand la domination de l'information se déploie dans une sphère économique et politique classique (contrôle des sociétés d'études, des instituts supranationaux), l'influence des croyances individuelles et collectives est de son côté plus ancrée dans des dispositifs culturels et socio-économiques. La « suprématie cognitive » s'atteint dans des arènes *cognitives*. Cette simple réalité tautologique semble avoir totalement échappé aux concepteurs des doctrines de l'*information dominance*.

Les « arènes cognitives » sont les espaces sociaux où se construisent des perceptions du monde, de ses enjeux, de ses variables causales et de ses rationalisations. Le débat, en France, sur le passage aux 35 heures hebdomadaires, a sa propre arène cognitive. Elle est constituée des représentations syndicales, de la presse d'opinion, de corps de salariés ne répondant pas aux mêmes conventions collectives. Elle est très peu liée à un système d'information spécifique, et la maîtrise des canaux d'information n'a sans doute aucun effet sur la mise en perspective des enjeux réalisés par les différentes parties prenantes. L'engagement et l'implication dans une vision du monde contre une autre demande une adhésion profonde du système de croyance dans la doctrine proposée, et dans le système de valeurs sous-tendant ce corps de doctrine. Arquilla (1994) suggère ainsi que la dominance stratégique n'est sans doute pas atteignable dans un espace cybernétique. Il suggère même qu'elle peut être inutile ou contre-productive.

D'une part, les espaces cybernétiques actuels ont une forte propension à leur développement autonome. Les membres d'une communauté numérique ont la capacité de masquer leur identité, de recourir à des identités multiples, et de « choisir » pour chaque identité les valeurs qu'ils comptent défendre. Ce gain de liberté, qui signe un réel progrès de nos sociétés, éloigne d'autant une perspective d'ordonnancement et d'influence des systèmes de croyance dans les espaces virtuels. Le caractère ludique, instrumental et peu socialement coûteux de l'implication dans un réseau d'échanges de messages électroniques défait instantanément toute velléité d'en modeler la finalité. Les membres de communauté en réseau font usage, dans la plupart de leurs échanges, d'une « intimité instrumentale », liée au propos de leur échange, et fortement différente de leur personnalité ou de leur croyance intrinsèque.

D'autre part, la nature du travail informationnel permet à tout individu de résister à toute forme d'injonction perturbant une telle autonomie. La « figuration numérique » est beaucoup plus puissante que la figuration en situation de face-à-face étudiée par Goffman (1974). La figuration consiste à acquiescer par la suggestion ambiguë ou implicite, sans avoir à faire preuve de déférence envers son interlocuteur, et à préserver sa liberté de comportement dans le futur. Elle repose sur une caractéristique de la communication par sous-entendus qui est celle d'être *niable* : lorsque, dans une situation donnée, on ne voit pas clairement quel serait le verdict équitable ou simplement acceptable, il est fréquent que l'on se prive et se déprécie volontairement, en se réservant le droit de renier un engagement qui n'a été que virtuel et informel. Les communications électroniques, bien qu'elles transitent par le rapport à l'écrit, décuple cette versatilité de la communication. Ce que l'on ne peut pas dire pourra être dit par un *alias*. Ce qu'un *alias* a dit peut-être immédiatement renié, en changeant d'*alias*. Quand la firme japonaise Sony a essayé d'interdire la prolifération des logiciels de « dézonage » de ses lecteurs DVD, plus de 200 sites internet apparurent en moins de quinze jour, sous des *alias* différents, pour distribuer gratuitement les logiciels dont la Justice avait interdit la diffusion au site initial.

La quête de dominance « cognitive » se heurte par ailleurs aux caractéristiques de la perception humaine. L'attribution de sens est principalement rétrodiktive, c'est-à-dire que les individus attribuent du sens aux événements ou à leur action après que ceux-ci aient été réalisés (Weick, 1995). Cette attribution de sens n'est ni linéaire ni rationnelle. Les individus dans les organisations ont tendance à changer l'attribution causale de leurs actions lorsqu'ils s'aperçoivent que le sens qu'ils ont voulu leur donner ne correspond pas à ce qu'ils ont réalisé. En d'autres termes, les individus ont une forte propension à inventer des idéologies au cours de leurs actions pour en justifier l'usage, voire inventer de nouvelles idéologies qui soutiennent ces idéologies improvisées (Starbuck, 1982). La correspondance entre les schémas d'interprétation et les stimuli reçus par les individus peut ainsi être fortement distendue : des schémas dépassés sont mobilisés pour des situations nouvelles, l'information est déformée afin de rentrer dans les schémas dominants, l'attribution à une cause unique est substituée à des systèmes de causalité complexes (Starbuck & Miliken, 1988).

Les services de renseignement d'état n'ont pas une culture appropriée à la conduite de guerres cognitives. Le système de croyance des services de renseignement est fondé sur une idéologie de restauration de la vérité positive, que l'on retrouve dans le leitmotiv de la plupart des services de renseignement occidentaux. Cette restauration de la vérité s'appuie sur l'exploitation de

« cycles de renseignement » où le recueil des faits observables est distinct du traitement du renseignement. L'approche est donc dichotomique : des agents recueillent le renseignement, et des analystes en font l'analyse objective. Cette organisation en deux temps est tout à fait adaptée aux conflits traditionnels, où l'inertie des systèmes de force permet une temporisation des conflits en mouvements successifs et organisés. Un conflit « cognitif » demande une meilleure intégration du recueil et de l'interprétation des signaux. Dahl (1996) a souligné ce changement fondamental dans la nouvelle polémologie de l'information : l'arbitrage entre la vitesse d'intervention et la précision de la compréhension des enjeux devient un élément central dans la conduite des conflits modernes. Il note : « Cette nécessité de grande vitesse dans des environnements dynamiques réclame des processus de décision intuitifs. D'un autre côté, le besoin accru de précision réclame des approches plus analytiques. Une démarche intuitive est rapide mais peut amener à de mauvaises décisions quand les compétences intuitives du commandement ne sont pas adaptées. Ceci est généralement dû à une trop faible capacité à reconnaître les schémas pertinents. L'approche analytique produit généralement de bonnes décisions, mais prend généralement plus de temps que disponible » (Dahl, 1996 :128).

La capacité d'interprétation et d'attribution de sens en temps réel est l'ancrage même de l'économie des forces de ces nouvelles guerres cognitives. Le problème est d'autant plus épineux que la plupart des organisations sont en compétition en ayant accès à la même information, provenant des mêmes sources (Starbuck, 1992). En d'autres termes, nous nous dirigeons vers des conflits à très forte intensité informationnelle où toutes les parties en belligérance auront accès à la même densité de renseignement. Dans un environnement mondial où l'accès à l'information est régulé par les marchés, il y a peu de chances qu'une organisation d'état ait un avantage concurrentiel décisif, hormis dans l'amélioration de ces systèmes de recouplement entre l'information satellitaire et le renseignement humain.

Les conflits « cognitifs » présentent également un caractère paradoxal, dans la mesure où la qualité d'interprétation n'est pas directement liée à l'intensité du renseignement. Quand Virgin Atlantic lança une ligne aérienne entre Londres et New York, capturant une grande partie de la clientèle de British Airways, l'opérateur historique de la ligne accumula une quantité considérable d'informations, allant jusqu'à utiliser les services de pirates pour entrer dans les systèmes de réservation de Virgin. British Airways était en situation de « dominance cognitive » par sa présence plus longue dans l'industrie, sa connaissance du métier, des rouages de la planification des lignes. Mais cette dominance cognitive fut totalement inutile à British Airways, dont l'action de renseignement économique fut condamnée en justice, et dont les

parts de marché ne retrouvèrent pas leur niveau antérieur à l'entrée de Virgin. Le paradoxe des guerres cognitives, contrairement aux théâtres d'opération traditionnels, est qu'une attaque massive sur une arène cognitive peut très bien produire les résultats exactement contraires à ceux escomptés (Baumard, 2000).

### **Les formes de la « dominance cognitive »**

Le postulat positiviste qui conçoit le contrôle des flux d'information comme le moyen essentiel d'une suprématie cognitive est décidément très trompeur. La doctrine nord-américaine, détaillée dans la *Joint Publication 3-13*, s'annonce comme suit : « Les opérations d'information (IO) capitalisent sur la fiabilité, la connectivité et la sophistication croissante des technologies de l'information. Les IO visent les technologies d'information ou les systèmes d'information pour perturber les processus d'information rivaux, humains ou automatiques. Ces processus informationnels peuvent être les systèmes de commandement nationaux adverses aussi bien que les systèmes d'information automatisés d'infrastructures commerciales, de télécommunication ou de production d'énergie »<sup>1</sup>. Concentrer une doctrine de guerre de l'information sur des infrastructures d'information constitue un leurre puissant.

Premièrement, détruire des infrastructures d'information constitue à offrir à l'adversaire un degré de liberté supplémentaire, puisqu'il pourra toujours avoir recours à un média alternatif dans un monde où l'accès et la diffusion d'information sont libéralisés. C'est exactement le scénario qui s'est déroulé pendant la guerre en Afghanistan où une télévision arabe privée à couverture globale s'est retrouvée à être la seule à fournir des images du conflit, et à transmettre les déclarations de Ben Laden.

Deuxièmement, les architectures ouvertes et distribuées vont très certainement dominer l'infrastructure globale d'information d'ici une dizaine d'années. Le phénomène de communication de « personne à personne » va non seulement durablement s'installer, mais va partiellement se substituer aux architectures avec serveurs centralisés pour une simple raison économique : le modèle actuel de fourniture gratuite de bande passante ne peut résister très longtemps à la forte croissante des internautes. Dans un système libéral, seul le principe de l'équité (dans sa perception anglo-saxonne) est pérenne : l'accès aux capacités de transport et de diffusion de l'information est modulé selon la contribution de l'internaute au coût du transport. Quand deux machines sont en communication mutuelle « client / serveur », l'échange de données échappe au contrôle, et il n'existe plus d'intermédiaire légitime pouvant entrer dans ce

---

<sup>1</sup> Joint Chiefs of Staff. *Joint Doctrine for Information Operations*, October 1998, p.9.

processus de communication entre pairs. En d'autres termes, la tendance de fond de l'infrastructure globale d'information est celle d'une balkanisation et d'une dispersion des systèmes de contrôle et de la propriété. Cette tendance a très bien été comprise par la firme Microsoft qui a décidé en 2001 avec le lancement de Windows XP de basculer dans un mode de contrôle à distance en « ASP » (*Application Server Protocol*) pour vérifier et accorder les licences d'utilisation de ses logiciels, sachant pertinemment que la bataille contre la libre circulation des données dans une architecture distribuée est perdue d'avance. Dès lors, le scénario évoqué par la directive doctrinaire américaine 3-13 est de moins en moins probable : un Etat a beaucoup moins de visibilité que Microsoft sur l'infrastructure globale d'information, et il est donc difficilement envisageable qu'un système de commandement et de contrôle centralisé puisse « déconnecter » à distance l'infrastructure d'information d'une puissance rivale (bien qu'elle puisse, en revanche, détruire son infrastructure énergétique, mais le cas Afghan a montré combien était limitée cette stratégie quand il existe un média allié global diffusant d'une zone géographique neutre).

Troisièmement, la déconnexion brutale d'une infrastructure rivale est très probablement contre-productive dans l'état actuel de libre expression et de libéralisation des médias. Cette situation est nouvelle dans la conduite des conflits, mais renvoie à la problématique connue de la dissuasion nucléaire. De larges capacités de destruction des infrastructures d'information peuvent être construites, mais leur utilisation est de moins en moins probable. L'enchevêtrement des infrastructures commerciales et des infrastructures d'information étatiques rend cette forme de dissuasion peu crédible. Le maintien des flux d'information économiques est vital pour les économies actuelles. Une escalade du conflit dans un jeu de ripostes destructives des infrastructures déstabilisera plus l'attaquant avancé en technologies d'information que la cible dont les systèmes économiques présentent une plus faible dépendance informationnelle.

Ainsi, la « dominance cognitive » légale et compétitive apparaît comme le scénario le plus probable dans les futures guerres cognitives. Les nations à forte intensité en technologies de l'information seront beaucoup plus vulnérables car les transactions de leur système de santé, de couverture sociale, de distribution de salaires, de commerce électronique seront ancrées dans une architecture distribuée et ouverte. Les approches clandestines et grises, consistant à détruire des capacités physiques de distribution d'information ne peuvent aboutir qu'à des escalades de destructions, et à de très faibles résultats. Nous détaillons dans le tableau suivant une comparaison de ces deux doctrines de « dominance cognitive » (tableau 1) :

	<b>Dominance cognitive légale et compétitive</b>	<b>Dominance cognitive grise et clandestine</b>
<b>Doctrine 3-13 JCS (US)</b>	Propriété et contrôle de l'infrastructure globale d'information permettant d'interdire des flux	Prolifération clandestine de désinformations, destructions des infrastructures d'information rivales.
<b>Capacités cognitives</b>	Meilleure coordination et mobilisation spontanée des expertises et des capacités cognitives individuelles et collectives.	Interdiction ou paralysie des expertises adverses (discrédit) ; contrôle de la formation des expertises (prosélytisme)
<b>Persuasion</b>	Gestion des parties prenantes de manière ouverte et consultative.	Opérations psychologiques visant à masquer la réalité ou favoriser une doctrine par le leurre.
<b>Rentes cognitives</b>	Mesures d'incitation et de récompense aux capitaux intellectuels critiques et gestion de la connaissance.	Restriction de la mobilité de l'expertise avec intimidation et rétention des savoir-faire critiques.
<b>Défense</b>	Supériorité des systèmes d'interprétation en temps réel permettant de contrecarrer des stratégies de prolifération et d'influence	Désinformation et manipulation des systèmes d'interprétation rivaux ; production de connaissances déformées ; manipulation des modèles mentaux

Tableau 1: Formes de stratégies de "dominance cognitive"

La transposition des modèles canoniques du renseignement du xx<sup>e</sup> siècle conduit naturellement à considérer qu'une stratégie de « dominance cognitive » grise et clandestine est plus conforme à la culture du renseignement d'état, et plus efficiente à court terme. Cette perception est fortement trompeuse. D'une part, il existe un réel fossé d'expertise entre l'arbitrage ouvert des perceptions de parties prenantes, et la manipulation de sources individuelles d'information. La caractéristique première de l'infrastructure globale d'information actuelle réside dans son caractère envahissant et spontané : non seulement la construction de connaissances est plus directe entre les acteurs, mais surtout les individus ont appris à générer leur propre système de production de connaissances, en se méfiant du caractère légitime des institutions émettrices de savoirs. L'échange spontané d'interprétations sur les réseaux favorisent l'émergence de savoirs très disparates et très indépendants des circuits de formation de la pensée traditionnelle. Cet échange spontané de savoirs, d'interprétations, d'opinions repose le plus souvent sur une confiance interpersonnelle où la variable « canal d'information » n'est plus décisive.

Whaley (1982) a essayé de catégoriser les manipulations cognitives dans une typologie séparant les stratégies de dissimulation et de simulation (voir tableau 2). Il est étonnant d'observer combien cette catégorisation est naturelle dans l'intermédiation électronique. Les membres de communautés en réseau présentent une sociologie comportementale où l'invention, le mimétisme, les masques, les jeux de leurre, et l'éblouissement font partie du caractère intrinsèquement ludique de leurs interactions. La nécessité d'une « intimité instrumentale » que nous avons évoquée plus haut pousse les acteurs en situation d'intermédiation électronique (chats, messagers instantanés,

communauté sous alias) à naturellement mimer la conjonction d'intérêts, à inventer à la volée des rationalisations pour leur requête, et aussi à leurrer, de façon candide et spontanée, la raison de leur présence en ligne, ou de leur irruption dans la communauté en situation d'échanges instantanés.

Dissimulation (cacher le réel)	Simulation (montrer ce qui est faux)
Eliminer l'ancien schéma en le ménageant avec l'arrière plan	imiter le schéma actuel de pensée, mais en changeant les données
r : Modifier un schéma en l'intégrant artificiellement dans un nouveau.	Inventer une nouvelle rationalisation se substituant entièrement à la précédente
Brouiller le schéma en augmentant l'incertitude sur ses prémisses	Donner un schéma alternatif en exagérant sa certitude d'occurrence.

Tableau 2 : Méthodes de manipulation cognitive (Whaley, 1982 : 182)

En d'autres termes, les stratégies de « dominance cognitive » ne peuvent s'ancrer dans l'idée que les comportements sont aujourd'hui aussi prévisibles et déterminés que pendant la guerre froide. La prégnance des idéologies sur les populations est beaucoup plus faible. Les individus choisissent leur système de croyance et leurs schémas d'interprétation pour chacun de leur contexte d'interaction, et pour chaque groupe d'interlocuteurs avec lesquels ils sont en contact. Les croyances sont beaucoup plus diversifiées et la tolérance globale à l'ambiguïté causale est plus répandue. Les individus refusent de s'abandonner à un seul corpus idéologique en choisissant et en aménageant leurs croyances individuelles aux éléments considérés pertinents dans des doctrines dont les finalités peuvent être tout à fait contradictoires. Par exemple, un militant antimondialisation pourra tout à fait se plaindre de la fermeture des magasins le dimanche, sans pour autant être gêné par la contradiction intrinsèque de ses deux prises de positions, qui d'un côté prône une égalité et un équilibre des chances à l'emploi sur le plan mondial, et de l'autre accentue la précarité des conditions de travail des salariés du magasin local.

La polémologie de la « guerre cognitive » ne ressemble donc en rien à ses aînées. Elle est ancrée dans la compréhension et la maîtrise des apprentissages sociaux. La densité et la diversité des réseaux cognitifs ont plus de valeur, dans un tel contexte, que la puissance de leur centralisée. Les futures « guerres cognitives » seront fortement limitées par les capacités d'organisation spontanée de réseaux cognitifs habitués à la versatilité, aux engagements multiples, et à la tolérance à l'ambiguïté de leurs propres systèmes de croyance.

## Conclusion

Les décideurs politiques et économiques ont la lourde tâche de combiner une connaissance dont la compétitivité est toute relative, avec une nécessité

d'efficience en temps réel. La production de leur connaissance est dirigée par l'efficience de leur action, mais cette efficience réside de plus en plus dans la maîtrise de capacités cognitives décentralisées, et de moins en moins dans la puissance doctrinaire et le contrôle des infrastructures d'information. Etats, gouvernements et entreprises font face à un dilemme grandissant : soit ils investissent dans la capitalisation intellectuelle, la diversité des systèmes cognitifs mobilisables, avec une forte difficulté à justifier de telles orientations budgétaires ; soit ils investissent dans des capacités d'interception, de contrôle des infrastructures, mais avec une forte probabilité de renouveler des échecs opérationnels.

L'économie des forces du conflit moderne repose sur une maîtrise de systèmes cognitifs à très forte diversité. L'imposition d'un schéma unique d'interprétation n'est sans doute pas une stratégie durable. La diversité culturelle et économique de l'Europe peut laisser espérer qu'elle possède un avantage décisif, si la mosaïque de ses dispositifs cognitifs s'accompagne d'une volonté politique. Les événements de 2001 ont montré combien étaient paradoxaux ces conflits cognitifs : la force brutale de la rétention et du « black out » n'a aucun effet sur le dénouement final des crises. Les symboles et l'Histoire reprennent leurs droits, montrant combien ces « guerres cognitives » se préparent de longue haleine, et se gagnent sur la durée. Entre l'instantanéité de la technologie, panoptique, discriminatoire, omniprésente ; et la construction lente et patiente de capacités cognitives supérieures, la polémologie des conflits futurs est riche et pleine de défis.

### Références:

- Arquilla, J (1994), « The Strategic implications of strategic dominance », *Strategic Review*, Vol. 22, No 3, pp. 24-30.
- Baumard, Ph. (1991a), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris : Masson.
- Baumard, Ph. (1991b) «A comparative analysis of European, Japanese and American business intelligence thinking », *King Fahad University of Petroleum and Minerals*, Arabie Saoudite, Arabo-Japanese Industrial Management Conference, 14 décembre, Dhahran.
- Baumard, P. (1994), « From noticing to making sense: using intelligence to develop strategy», *The International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 7, Issue 1.
- Baumard P. (1996), “From Infowar to Knowledge Warfare: Preparing for the Paradigm Shift”, in: *Cyberwar: Security, Strategy and Conflict in the Information Age*, A. Campen, D. Dearth, R. Goodden (editors), Fairfax, Virginia: Armed Forces Communications and Electronics Association, International Press, 1996, pp. 147-160.

- Baumard, P. (1997), "Conquête de marchés, Etats et géoéconomie", *Revue Française de Géoéconomie*, Vol. 1. no 1.p, 133-149.
- Baumard, Ph. (2000), « From Inertia Warfare to Cognitive Warfare : Economics of Forces in Cognitive Arenas », *Martial Ecologies : Towards a New Strategic Discourse*, conférence organisée par l'Université de Tel Aviv et le *Jaffee Center for Strategic Studies*, Tel Aviv, Israël.
- Baumard, Ph. (2001), *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris : Dunod.
- Brandenburger, M.& Polak, B. (1996), « When Managers Cover Their Posteriors: Making the Decisions the Market Wants to See », *RAND Journal of Economics*, 27, 1996, 523-541.
- Dahl Arden B.. (June 1996), "Command dysfunction: minding the cognitive war", a thesis presented to the *Faculty of the School of Advanced Airpower Studies*, Maxwell Air force Base, Alabama
- Dearth D. H. & Williamson C.A. (1996), "Information age, information war: Where are we in history?", in A. D. Campen, D. H. Dearth, R.T. Goodden (Eds), *Cyberwar: Security, Strategy and Conflict in the Information Age*, Fairfax, VA: AFCEA.
- Goffman, E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris : Editions de Minuit.
- Hamrefors, Sven (1999), Spontaneous environmental scanning: Putting the 'putting into perspective' into perspective, Ph.D. dissertation, Stockholm School of Economics.
- Joffre, P. & Koenig, G. (1992), *Gestion stratégique. L'entreprise, ses partenaires - adversaires et leurs univers*, Paris : Litec.
- Lacoste ; P. (1986), *Préface*, in : Cathala, H.P., *Le temps de la désinformation*, Paris: Stock.
- Starbuck William H. (1992), "Strategizing in the real world", International Journal of Technology Management, Special publication on technological foundations of strategic management, Vol. 8, Nos. 1/2.
- Starbuck W.H. (1982), « Congealing oil: Inventing ideologies to justify acting ideologies out », *Journal of Management Studies*, 19(1): 3-27.
- Starbuck W.H. et Miliken F.J. (1988) « Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense », pp. 35-65 in D. C. Hambrick (ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*; JAI Press.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Londres: Sage.
- Whaley, Barton (1982), "Towards a General Theory of Deception", in John Gooch & Amos Perlmutter (Eds), *Military deception and strategic surprise*, Totowa, NJ: Frank Cass & Co.

## CHAPITRE III

### A LA RECHERCHE DE LA SUPREMATIE COGNITIVE : OU UNE DOCTRINE DE LA DOMINATION DOUCE

Claude Rainaudi,  
Professeur Associé  
*Université de Nice Sophia-Antipolis*

Tuer les soldats de l'ennemi restera probablement le moyen le plus efficace de dominer sa volonté de combattre. Toutefois, le bénéfice marginal obtenu en faisant jouer un facteur cognitif -- comme les media -- peut être supérieur au bénéfice marginal obtenu en augmentant la puissance de feu.

Sean J. A. EDWARDS<sup>1</sup>.

- Les USA ne considèrent plus le monde comme composé d'alliés, de neutres, d'adversaires et d'ennemis, mais d'audiences étrangères plus ou moins différencierées qu'ils manipulent et influencent.
- Le concept d'opérations cognitives (OPCOG) est central dans cette approche, il relève de la recherche d'une synergie entre la maîtrise de l'espace psychologique et celle de l'espace électromagnétique.
- Les acteurs civils sont impliqués dans les OPCOG et PSYOP (*psychological operations\**), comme bénéficiaires *et* comme opérateurs.
- 
- Les OPCOG et les PSYOP stratégiques sont d'abord des concepts de temps de "paix". Leurs applications militaires relèvent du concept plus restrictif de Guerre de l'information (*information warfare\**) et de celui des PSYOP opératives et tactiques.

Pour développer ces points, qui me paraissent essentiels à la compréhension de la doctrine de suprématie cognitive (*information dominance\**) des États-Unis d'Amérique, je présenterai le contexte qui, selon moi, a suscité son élaboration, puis j'exposerai les principaux concepts qui soutiennent cette doctrine, exposition basée sur des documents officiels (*Joint*

---

<sup>1</sup> EDWARDS, S. (2000). *Mars unmasked : the changing face of urban operations*. Rand Corporation.

*Publications, Field Manuals, etc.*), dont certains ne sont pas accessibles au public, ainsi que sur des travaux de recherche liés aux armées étasuniennes. Ensuite je présenterai les réflexions que m'inspire l'étude de ces concepts. Pour finir, je suggérerai quelques orientations d'action visant à répondre à leur mise en œuvre.

Afin de faciliter la lecture, j'ai reporté en fin de chapitre l'essentiel du lexique nécessaire à sa compréhension. Le lecteur peu versé dans le sujet pourra trouver avantage à commencer par sa consultation. J'ai souvent refusé de traduire l'anglais mot à mot pour éviter des confusions entre des concepts qui, si je l'avais fait, porteraient le même nom tout en étant différents. Ainsi, le concept de *cognitive war* ne semble être abordé aux États-Unis que comme un sous-ensemble technique de la Guerre des commandements<sup>2</sup> (C2W\*), laquelle n'est à son tour qu'un sous-ensemble du concept de guerre cognitive exposé par cet ouvrage. Traduire *cognitive war* par "guerre cognitive" aurait donc pu brouiller la lecture. Par convention, et dans le cadre du présent ouvrage, je traduirai l'apposition du mot *information* par l'adjectif "cognitif", sauf dans le cas où un concept francisé serait disponible : IW = Guerre de l'information.

### Les origines.

Au cours des âges, les espaces dont la maîtrise facilitait la domination d'un protagoniste sur un autre, ont changé. L'espace géographique a longtemps constitué le substrat du pouvoir militaire : les points hauts, les passages obligés, les moyens de déplacement terrestres les plus rapides ont donné un avantage décisif à celui qui les maîtrisait. Cette maîtrise a pu emprunter des voies différentes, ainsi, la *via romaine* et la cavalerie turque sont deux innovations jouant sur la rapidité des déplacements. D'autres innovations ont modifié la manière de maîtriser cet espace, l'artillerie, par exemple, diminua la pertinence des places fortes, et la mécanisation entraîna une dépendance plus grande envers les voies carrossables. L'arrivée à maturité de l'aviation militaire permit de projeter forces et puissance en s'affranchissant des contraintes de l'espace géographique. L'espace aérien prit alors la relève, depuis la Seconde Guerre mondiale, il est peu d'exemples d'une victoire *militaire conventionnelle* qui soit allée contre la maîtrise des airs, que cette maîtrise soit le fait de l'aviation, de la DCA, ou de tout autre moyen d'utiliser librement cet espace tout en l'interdisant à l'adversaire. La maîtrise de l'espace aérien entraîne, en effet, celle de l'espace géographique. On peut considérer que celle de l'espace extra atmosphérique correspond à une seconde étape de cette "ascension" de

---

<sup>2</sup> DAHL, A.(1996). *Command dysfunction : minding the cognitive war*. Thèse. Air University.

l'espace topologique dominant. Ces trois espaces partagent avec l'espace maritime, dont la nature est trop complexe pour qu'il soit présenté dans cette introduction, le fait d'être topologiques. Il est des espaces militaires qui ne le sont pas.

L'espace psychologique, par exemple, constitue un enjeu reconnu depuis fort longtemps. Affaiblir la volonté adverse tout en renforçant la volonté amie, tromper l'ennemi en évitant de l'être, susciter les dissensions chez lui et la cohésion chez soi, tout cela relève de la maîtrise de cet espace. Et l'on imagine mal une puissance veule, égarée et divisée prenant l'avantage sur une autre qui serait déterminée, pertinente et solidaire.

L'espace électromagnétique est d'un intérêt plus récent. Sa maîtrise permet d'accélérer les communications (moyens de transmission), d'acquérir des objectifs et de détecter des menaces (radars...), de stocker et traiter des données (moyens informatiques) ou d'attaquer l'ennemi (armes à énergie dirigée). Tous les systèmes d'armes avancés dépendent de la maîtrise, au moins au niveau local, de cet espace.

La maîtrise de la synthèse de ces deux espaces non topologiques (spectres), envisageable avec l'avènement de l'ère de la cognition (*information age*\*), amène celle d'un nouvel espace : l'espace cognitif. Maîtriser cet espace pourrait donner un pouvoir bien supérieur à celui donné par la maîtrise séparée de ses deux constituants, psychologique et électromagnétique, c'est du moins l'opinion qui semble prévaloir dans l'armée étasunienne : "*l'Air Force croit qu'il est aussi critique de dominer le spectre cognitif à l'heure actuelle que cela l'était de maîtriser l'espace aérien ou d'occuper le terrain par le passé.*" (AFDD 2-5.3).

En effet, permettant de s'affranchir de leurs contraintes, la maîtrise de l'espace cognitif pourrait jouer, vis à vis des espaces topologiques, un rôle comparable à celui que joua l'espace aérien vis à vis de l'espace géographique.

De plus, les évolutions techniques et scientifiques, opérationnelles, ainsi que culturelles accroissent régulièrement l'intérêt militaire de cet espace tout en ouvrant de nouvelles pistes pour parvenir à sa maîtrise :

- Evolutions techniques et scientifiques, comme l'amélioration des armements conventionnels (précision, portée, puissance) qui accroît la dispersion des dispositifs : bientôt, même un caporal ne pourra plus commander "à vue" ; comme l'augmentation de la mobilité et de la furtivité, qui réduit le temps disponible pour décider ; comme la progression géométrique des capacités informatiques : l'armée

étasunienne a doublé la sienne depuis la guerre "du Golfe" ; ou encore comme les progrès des sciences sociales, en particulier ceux de la psychologie scientifique, qui permettent de modéliser et prévoir de manière de plus en plus précise les fonctionnements émotionnel et rationnel de l'esprit humain, aux plans individuel et collectif ;

- Evolutions opérationnelles avec l'élargissement du domaine militaire bien au-delà de celui de la guerre (*military operations other than war -- MOOTW\**), la part croissante des opérations en zone urbaine (*MOUT\**), ou le développement des conflits de basse intensité (*LIC\**) ;
- Evolutions culturelles, comme la médiatisation galopante qui peut donner aux effets d'une décision militaire locale une importance psychologique stratégique ; comme l'accroissement de plusieurs ordres de grandeur en quelques années de la valeur politique de la vie humaine, en particulier de celle d'un soldat, tout au moins dans les pays civilisés ; ou comme le développement simultané du pouvoir des "opinions" et de leur vulnérabilité à l'Action psychologique d'une puissance dotée de ce système d'armes.

Ceci posé, voyons quels sont les buts, voies et moyens envisagés par l'armée étasunienne, et les États-Unis dans leur ensemble, pour parvenir à la maîtrise de l'espace cognitif (*information superiority\**), voire à la suprématie cognitive. Voyage au cœur de la Superpuissance et panorama sur les OPCOG...

### **Les buts**

- Prendre rationnellement les bonnes décisions au bon moment.
- Empêcher les autres d'en faire autant.

Le but de la guerre cognitive est d'obtenir de l'adversaire des comportements et des actes préalablement déterminés. Les USA vont modifier la manière de penser d'un acteur, l'abreuver d'informations orientées, manipuler ses sentiments, non dans le but de le voir penser comme un Etasunien, de lui faire connaître les bons côtés de leur pays et, finalement, de l'amener à l'aimer, mais dans le but de le voir prendre une décision décidée à l'avance et utile à un plan d'ensemble.

D'une manière générale, l'intérêt stratégique des USA commandera la diffusion de modes de pensée, de connaissances sélectionnées et d'émotions leur étant manifestement favorables. Mais il est important de comprendre qu'il

s'agit là de voies, pas de fins. Si, pour faire prendre une décision favorable aux États-Unis d'Amérique, il est pertinent de les faire haïr ou mépriser par un individu ou un groupe, cela sera fait. Situation rare, mais à envisager pour limiter les risques de manipulation. Les USA ont clandestinement soutenu, en Amérique latine, des groupes d'extrême gauche violemment anti-impérialistes parce qu'ils faisaient concurrence aux mouvements castristes. En France, les mouvements radicaux du même acabit font, quoi qu'en pensent leurs sympathisants, plus de tort à l'économie française qu'à celle des USA, en particulier en ce qui concerne la production d'une énergie propre et indépendante des grandes compagnies pétrolières, et s'en prennent rarement à celles de ces dernières dont les capitaux sont basés outre-Atlantique.

Sachant ce qu'il faut faire pour conduire autrui où ils le souhaitent, les États-Unis veulent éviter que leurs décideurs, militaires et civils, soient manipulés de même. C'est le rôle des OPCOG défensives (*defensive IO\**), thème que, pour rester dans le cadre de ce chapitre, je ne développerai pas aujourd'hui. Elles ont pour but de protéger et de défendre le cycle de la décision et celui du renseignement afin de faciliter des décisions valides prises en temps opportun.

### **Les moyens offensifs**

- Attaque par l'espace psychologique.
- Attaque par l'espace électromagnétique.
- Attaque par les espaces topologiques ;

L'espace cognitif se situe à l'intersection des espaces psychologique et électromagnétique. Il inclut les espaces topologiques. Les attaques de l'espace cognitif peuvent provenir de chacun des trois autres (*Cf. fig. 1*).

Une attaque à partir de l'espace psychologique peut viser deux objectifs généraux : manipuler les comportements en trompant sur les faits par la mystification ; les manipuler en modifiant des opinions, croyances, sentiments... par la propagande. L'action coordonnée sur ces deux objectifs relève de la maîtrise des perceptions (*perception management\**).

La sûreté opérationnelle (OPSEC\*) et la déception (*déception\**) utilisent la mystification. La sûreté opérationnelle vise à empêcher quiconque de deviner les intentions ou le dispositif des forces étasuniennes. Son objectif est de camoufler les signaux caractéristiques qui pourraient amener autrui à des déductions trop pertinentes. Les actions de déception ont pour objectif de donner à reconstruire à l'adversaire un plan d'opération mythique, appelé plan

de déception, en laissant filtrer ce qui, dans le dispositif réel, n'entre pas en contradiction avec lui, ainsi qu'en recourant à des leurres et à des opérations de diversion ou d'intoxication. Ces deux actions, OPSEC et déception, sont, bien sûr, coordonnées.

Les *public affairs* (PA) et les *civil affairs\** (CA) font, chacune dans leur domaine, un travail de propagande. Les PA ont un rôle de relations publiques, d'attachés de presse et de communication interne. Les CA infiltrent le tissu civil de la zone d'intérêt<sup>3</sup> et cherchent à contrôler, ou au moins à influencer, les leaders d'opinion et les organisations indigènes, ainsi que les organisations non gouvernementales (ONG). Cela en fait, par ailleurs, des sources irremplaçables de renseignement de source humaine (HUMINT\*). Il n'est pas interdit aux PA et CA de mentir par omission en se coordonnant avec la sûreté opérationnelle, cela fait même partie de leur mission mais, du fait qu'ils agissent à visage découvert et doivent conserver leur crédibilité, PA et CA n'exploitent *a priori* que les spectres des propagandes blanche, gris clair et glauque<sup>4</sup>. Ceux des propagandes gris foncé et noire, ainsi que ceux de la déception et de la mystification dans son ensemble, leur sont généralement interdits.

Cette limitation ne s'applique pas aux opérations psychologiques (PSYOP), bien au contraire. Situées au cœur des actions de maîtrise de la perception, les PSYOP utilisent toutes les ressources de l'Action psychologique\* en coordination avec les autres composantes des OPCOG. Les *civil-military operations\** (CMO) relèvent à la fois des PSYOP et des CA. La prochaine partie de ce chapitre traitera des PSYOP.

Les attaques depuis l'espace électromagnétique, quant à elles, font appel à la guerre électronique (*electronic warfare\**) et à l'attaque des réseaux informatiques (*computer network attack\**). La première mène le combat avec des armes électromagnétiques tandis que la seconde emploie les méthodes des "pirates" et *hackers*. Dans les deux cas, les objectifs sont les mêmes : détruire ou corrompre les données, perturber leur acheminement et leur traitement, les voler et les exploiter.

---

<sup>3</sup> Beaucoup d'officiers de réserve des CA occupent des postes de cadres commerciaux dans des entreprises étasuniennes. Le patriotisme de ces entreprises est tel qu'elles maintiennent souvent le salaire de leur employé lorsqu'il est engagé sur un théâtre d'opérations extérieur.

<sup>4</sup> Pour une définition des différentes *couleurs de la propagande*, et une première approche des méthodes scientifiques employées par les PSYOP et pour l'Action psychologique, voir RAINAUDI, C. (2001). "Les professionnels de l'Action psychologique" dans BEAUVOIS, J.-L. *La psychologie sociale*, Vol. 5. Presses Universitaires de Grenoble. pp. 317-330.

Enfin, les attaques depuis l'espace physique nous rappellent que, même dans le domaine de la guerre cognitive, les méthodes de grand-papa restent efficaces : bombarder une installation informatique peut endommager les données qui y sont stockées, faire sauter un nœud de communication ralentira la circulation de l'information et tuer un décideur devrait perturber le cycle de la décision. Par ailleurs, la provocation, action de destruction frauduleusement attribuée à autrui, peut trouver à s'employer en appui des PSYOP.

### **Les PSYOP et l'Action psychologique**

- Les PSYOP opératives, tactiques et de consolidation sont des activités principalement militaires.
- Elles peuvent faire appel à des compétences civiles.
- Les PSYOP stratégiques sont des activités principalement civiles.
- Elles peuvent recevoir un appui militaire.

Il est aisément possible de se procurer des informations sur le 4<sup>th</sup> PSYOP Group, basé à Fort Bragg, qui peut mobiliser jusqu'à 9 000 hommes. On trouve également sans difficulté des documents décrivant certains matériels mis à la disposition de cette unité, en particulier les avions *Commando Solo*, dont les multiples capacités de radiodiffusion et de télédiffusion en vol sont souvent présentées dans la presse spécialisée. On oublie souvent, par contre, le 2<sup>nd</sup> PSYOP Group (Parma) et le 7<sup>th</sup> PSYOP Group (San Francisco). Toutes ces unités dépendent, avec les unités de CA, du commandement opérationnel CA / PSYOP, lequel relève du commandement des opérations spéciales<sup>5</sup>.

Cet organigramme est très administratif. Seules 10% des activités des unités de PSYOP relèvent de l'appui aux SOF. Dans les états-majors, les PSYOP, après avoir été rattachées au 5<sup>ème</sup> bureau dépendent maintenant du 3<sup>ème</sup> bureau (opérations). En opérations, des officiers des PSYOP sont affectés à chaque niveau de décision, au moins depuis la guerre "du Golfe". En clair, les unités de PSYOP sont partout, doivent être associées à toute opération d'une autre unité et peuvent intervenir seules. Leur rattachement administratif aux SOF a des causes historiques paradoxales : à l'origine, c'était les SOF qui dépendaient des PSYOP, leur principale fonction consistant à les appuyer.

Les unités de PSYOP ne sont pas les seules à pratiquer l'Action psychologique et, aux États-Unis, les militaires ne sont pas non plus les seuls à s'adonner à ces

---

<sup>5</sup> Le commandement des opérations spéciales chapeaute également le 75<sup>ème</sup> régiment de Rangers, le 160<sup>ème</sup> régiment d'aviation d'opérations spéciales, le commandement des forces spéciales (SF) ainsi que des unités d'instruction et de soutien.

activités. Pour en savoir plus à ce sujet, la littérature " blanche " n'est plus suffisante, il nous faudra gratter un peu dans la " grise ".

Commençons par le plus simple : des " agences " étasuniennes ont officiellement des missions de propagande (blanche et gris clair). L'USIA (*United States Information Agency*), par exemple, "*immunise les secteurs vulnérables des pays en voie de développement contre la propagande inamicale envers les intérêts étasuniens*" (*Field Manual 33-1, 1965*). Parmi les organes de propagande financés par le gouvernement des États-Unis d'Amérique, le lecteur aura peut-être entendu parler de *Voice of America*, ou de *Radio Free Europe*. Des organismes " civils ", comme la CIA, se sont également rendus célèbres par des PSYOP menées de main de maître, leur implication, récemment, dans le *bidonnage* de Racak est considérée comme probable. Des organes de propagande et des espions qui pratiquent l'Action psychologique, il n'y a là rien que de très banal. Grattons encore un peu.

**" Agency for International Development (AID).** [Relève du Département d'Etat, homologue des Affaires étrangères...] Les ressources des PSYOP sont fréquemment directement impliquées dans ce type de programmes et de projets.

**"Autres agences.** [...] se trouvent incluses dans ces autres agences les organisations qui opèrent dans les domaines de l'éducation, de la santé, des catastrophes naturelles, des arts et des sciences, ainsi que les missionnaires [sic.]. Ainsi qu'il sera exposé plus tard, des PSYOP efficaces dépendent, à de nombreux niveaux, de renseignements qui ne peuvent être obtenus que de telles sources." (*Field Manual 33-1, 1965*). On apprend plus loin que même les aumôniers militaires peuvent être de corvée de PSYOP pour "soutenir le programme des PSYOP en établissant et en maintenant le lien avec les églises indigènes, les organisations civiles religieuses et les autres organisations de nature religieuse."

La lecture des vieux manuels (*Field Manual 33-5, 1962* ; *Field Manual 33-1, 1965*) donne de bonnes indications techniques et pratiques sur la mise en œuvre des PSYOP aux niveaux tactiques et "de consolidation". Dans les manuels plus récents (*Joint Pub divers* ; *Field Manual 33-1, 1993* ; *Field Manual 33-1-1*), on a ajouté le niveau opératif -- apport des soviétiques ! --, corrigé quelques erreurs techniques et travaillé le "politiquement correct" : on n'exploite plus les différences raciales, mais les différences *ethniques*. Comprendre la nature des PSYOP stratégiques reste difficile. Un document de l'*US Navy* nous donne une piste : "les PSYOP stratégiques sont des activités cognitives internationales conduites par des "agences" du gouvernement étasunien. Ces programmes sont principalement conduits en dehors de la sphère

*militaire mais peuvent utiliser des moyens du DoD [min. de la Défense] et être appuyés par des PSYOP militaires. Les PSYOP militaires qui pourraient avoir des conséquences stratégiques doivent être coordonnées avec les efforts nationaux*". (*OPNAV instruction 3434.1*). Les PSYOP stratégiques, actives en temps de guerre ou de conflit, sont d'abord des opérations de temps de paix (*Cf. fig. 2*). Et en temps de paix, ce sont les civils qui commandent.

### **Les civils dans les PSYOP stratégiques**

- il s'agit d'une part essentielle de la politique nationale des États-Unis
- elle est particulièrement bien protégée et difficile à connaître
- les bonnes volontés sont bienvenues pour participer à cette étude

La guerre n'est pas "la continuation de la politique par d'autres moyens", mais l'un des moyens de la politique nationale. Les opérations cognitives incluent, comme cas particulier, la Guerre de l'information (*Cf. fig. 2*). Les principales actions dans l'espace cognitif sont, au niveau stratégique principalement, définies comme s'exerçant dès le temps de paix. Les États-Unis d'Amérique *ne font plus la paix* avec un partenaire, ils *font la paix* à une puissance étrangère, comme ils lui feraient la guerre, pour lui imposer leur volonté, par une voie requérant des moyens plus économiques.

Stephen E. Pease (1992)<sup>6</sup> nous présente les PSYOP stratégiques de façon imagée : "*La PSYWAR stratégique englobe la propagande, les mensonges délibérés ou la déformation de la vérité destinée à porter préjudice à l'adversaire dans les esprits et dans l'opinion internationale. Elle a des objectifs dans la profondeur, aussi bien en dehors qu'au-dedans du théâtre des opérations. [...] Même si vous avez déclenché la guerre, votre propagande stratégique déclare que vous n'aviez pas le choix car l'ennemi était sur le point de vous attaquer. [...] En bref, peu importe la "vérité", vous êtes le brave gars opprimé et l'ennemi est Satan, l'image de la mort. Si vous atteignez cet objectif, votre adversaire ne sera plus uniquement sous le feu de votre artillerie. Il sera bombardé de questions basées sur les demi-vérités de votre propagande. Ses réponses seront faciles à donner mais impossibles à prouver, une situation sans issue. [...] En temps de guerre, la radio, la télévision, les panneaux lumineux et la presse sont les vecteurs de la PSYWAR stratégique. Même certains films commerciaux peuvent être considérés comme de la PSYWAR stratégique du fait des attitudes et des modes de vie qu'ils dépeignent*"<sup>7</sup>. Cet ouvrage est en bibliographie de plusieurs

---

<sup>6</sup> *PSYWAR*. Stackpole Books.

<sup>7</sup> C'est moi qui souligne.

cours de PSYOP de l'armée étasunienne, et son auteur est le chef de la Division des systèmes avancés au sein du quartier général de *l'Air Force Space Command*. Mais il ne s'agit pas d'un document officiel.

Passons donc à la présentation d'une formation classée "TOP SECRET<sup>8</sup>".

**PREREQUIS :** Cette formation est destinée aux militaires de haut niveau (*senior-level 0-6 select and above*) ou à **des civils de même niveau** dont les responsabilités (*duties*) réclament une connaissance des opérations psychologiques (PSYOP). L'effectif est limité à 20 étudiants par formation. (Les participants alliés sont autorisés au cas par cas). La première session de chaque année fiscale (ordinairement en octobre) est destinée aux officiers de l'OTAN et des USA.

**OBJECTIF :** L'objectif de cette formation est que chaque étudiant comprenne les concepts de base des PSYOP et soit conscient de sa contribution, en tant que multiplicateur de puissance et collaborateur de temps de paix, aux opérations militaires **et à la politique étrangère des États-Unis**.

**DESCRIPTION DE LA FORMATION :** Cette formation donne à des officiers supérieurs et à des civils sélectionnés une connaissance des PSYOP et des opérations cognitives (IO), de ses contributions aux objectifs nationaux des États-Unis, de ce que les PSYOP/OPCOG peuvent faire pour le commandement, et de **comment un citoyen (customer) peut demander et obtenir un appui des PSYOP**. Le contenu est basé sur la demande d'une "formation des officiers supérieurs aux PSYOP" formulée (*outlined*) dans le *DoD PSYOP Master Plan* de 1990<sup>9</sup>.

Continuons par quelques extraits de la contribution de Franck R. Barnett, président du *National Strategy Information Center* à "Political warfare and psychological operations<sup>10</sup>" :

"Soixante-dix pour cent des PSYOP *officielles* doivent être sous la responsabilité d'agences civiles."

"L'*American Bar Association* et l'*International Confederation of Reserve Officers* ont pris des dispositions. Les officiers ont un comité de défense psychologique avec un programme concentré (*focused*) sur l'opinion publique européenne."

<sup>8</sup> Afin d'éviter toute polémique sur la réalité de ce document, je précise que je dispose des noms, prénoms, numéros de ligne directe et adresse de mail personnelle du *major* (commandant) et du capitaine responsable de cette formation. Je ne les mentionne pas ici par simple respect humain.

<sup>9</sup> *Tradutore, traditore...* je donne donc, en annexe, le texte original de cette annonce.

<sup>10</sup> BARNETT, F. et LORD, C. (Eds) (1989). *Political warfare and psychological operations*. National defense university press. Actes d'un symposium co-organisé par: National Defense University, National Strategy Information Center et Georgetown University National Security Studies Program.

“ Mais des gens de qualité (*good people*) sont en place dans les murs de la forteresse. Nous ne sommes pas seuls. ”

Peu d'éléments ont filtré, à ce jour, de ces dispositions stratégiques. Pour comprendre pourquoi, regarder à “ OPSEC ” dans le glossaire. Toutefois, des informations relatives au financement de productions hollywoodiennes par des “ agences ” sont en cours de regroupement. On constatera le rôle de ces productions durant la guerre froide et sans doute encore à l'heure actuelle. Par ailleurs, des travaux d'analyse des “ séries américaines ” du point de vue de la psychologie scientifique ont commencé. L'usage, en particulier, de techniques de *conditionnement évaluatif* et de messages infraliminaux a d'ores et déjà été relevé. Les PSYOP stratégiques et civiles sont, par définition, la part la plus importante de l'effort de PSYOP des États-Unis d'Amérique dans le monde. Elles sont, de ce fait, la part la plus difficile à étudier. Je pense qu'il est urgent de mobiliser nos forces pour en savoir plus sur ce sujet. Le lecteur intéressé peut prendre contact via l'éditeur.

### **Les cibles**

- Tous les éléments de la puissance nationale sont visés
- Les nations neutres, alliées ou semi-alliées ne sont pas épargnées

Aux niveaux opératifs et tactiques, l'ensemble des moyens de la puissance de l'adversaire est regardé comme un réseau cognitif que l'on attaque de façon systémique. Au niveau stratégique, les OPCOG, en particulier celles qui relèvent de la maîtrise des perceptions, occupent la totalité du spectre de la conflictualité, de la paix à la guerre déclarée, et ont pour cible les puissances étrangères aux États-Unis. Nous suivrons l'évolution de la doctrine sur ce dernier point en étudiant les définitions officielles des PSYOP depuis les années 50.

Commençons par les niveaux opératif et tactique en période de conflit. Les cibles de la Guerre de l'information entrent dans quatre grandes catégories : le *leadership* civil, militaire, social et culturel ; l'infrastructure civile ; l'infrastructure militaire ; les systèmes d'armes. Dans chacune de ces catégories, trois domaines de ciblage sont étudiés : le facteur humain, les nœuds et les liens. Le *tableau 1* propose quelques exemples.

	<b>Facteur humain</b>	<b>Nœuds</b>	<b>Liens</b>
<b>Leadership</b>	Cycle de la décision, perceptions, croyances, détermination, cohésion...	Personnes physiques, centres de communication, installations de radio et télévision, préfectures...	Éléments stratégiques des liens civils et militaires.
<b>Infrastructure civile</b>	Moral de la population, paix sociale, crédibilité des dirigeants, "présentéisme" ...	Ordinateurs, centrales électriques, usines, système bancaire...	Routes, voies ferrées, lignes HT, réseau de télécommunications, véhicules...
<b>Infrastructure militaire</b>	Moral de la troupe, perceptions des agents de renseignement, relations avec la population...	Installations logistiques, bases aériennes, groupes aéronavals, états-majors de forces...	Contrôle de l'espace aérien, disponibilité du spectre électromagnétique ...
<b>Systèmes d'armes</b>	Servants, personnel de soutien, famille...	Satellites, "AWACS", relais hertziens, capteurs...	Véhicules, voies de communication...

Tabl. 1. Canevas de ciblage, exemples.

Dans une manœuvre directe, l'effet principal sera produit sur les facteurs humains par la maîtrise des perceptions, sur les nœuds et liens, il sera produit par les autres composantes de la Guerre de l'information. Les manœuvres indirectes permettent des combinaisons plus complexes. Par exemple, les PSYOP peuvent susciter un affrontement entre factions dans le but de couper un axe stratégique, ce qui constitue une utilisation de la maîtrise des perceptions pour couper un lien physique, et les SF peuvent assassiner un dirigeant de l'opposition, ou un leader religieux, pour générer de l'agitation, utilisant ainsi une action de destruction physique pour provoquer un effet psychologique. Bien utilisé, ce canevas permet d'identifier les vulnérabilités dont l'attaque permettra de paralyser le système cognitif de l'adversaire avec le minimum de risques et de moyens.

Passons maintenant à l'évolution de la doctrine en matière de stratégie de temps de paix. La définition officielle des PSYOP est passée en un demi-siècle d'une conception limitée à la PSYWAR (à une époque où l'on différenciait Guerre psychologique et activités psychologiques), visant un ennemi déclaré, à celle d'aujourd'hui, qui ne connaît plus cette limite. L'une des premières définitions, citée par Christopher Simpson (1994)<sup>11</sup>, est la suivante :

"La Guerre psychologique utilise tous les moyens psychiques (*moral*) et physiques qui visent à :

- a- détruire la volonté et la capacité de combat de l'ennemi ;

---

<sup>11</sup> SIMPSON, C. (1994). *Science of Coercion*. New York, Oxford University Press.

- b- le priver de l'appui de ses alliés et des neutres ;
- c- accroître, parmi nos troupes et chez nos alliés la volonté de vaincre.

La Guerre psychologique utilise toutes les armes possibles pour influencer l'esprit des ennemis. Les armes ne sont psychologiques que par l'effet qu'elles produisent et non du fait de leur nature propre. Sous cet éclairage, les propagandes ouverte (blanche), couverte (noire) et grise ; la subversion ; le sabotage ; les opérations spéciales ; les actions de guérilla ; l'espionnage ; les pressions (pressure) politiques, culturelles, économiques et raciales sont des exemples d'armes efficaces (effective). Elles sont efficaces parce qu'elles produisent discorde, méfiance, frayeur et désespoir dans le cœur des ennemis... ”

Ce texte des années 50 définit la Guerre psychologique comme visant, par tous les moyens, à atteindre un ennemi, afin de le vaincre. L'action vis à vis des neutres, par exemple, n'est définie qu'en fonction de leurs liens avec cet ennemi. Le *Field Manual 33-5* de 1962 différencie encore les groupes ennemis, hostiles, neutres ou amis mais leur applique déjà le même traitement :

Les PSYOP comportent les activités psychologiques et la Guerre psychologique et englobent les actions politiques, militaires, économiques et idéologiques planifiées et conduites pour créer chez des groupes étrangers ennemis, hostiles, neutres ou amis les émotions, attitudes ou comportements favorables à la réalisation des politiques et objectifs nationaux. Les opérations psychologiques sont destinées à influencer les peuples étrangers.

En 1996, le *Joint Pub 3-53* donne la définition traduite dans le glossaire de ce chapitre et, en 1998, le *Special Operation Forces Posture Statement* nous propose la suivante :

Opérations Psychologiques (PSYOP) - induire ou renforcer des attitudes et comportements des étrangers qui favorisent l'atteinte des objectifs de la source en conduisant des opérations planifiées pour acheminer des informations choisies vers des audiences étrangères afin d'influencer leurs émotions, mobiles, raisonnement objectif et, finalement, le comportement des gouvernements, organisations, groupes et individus étrangers.

On constate plus de prudence : les "actions politiques, militaires, économiques et idéologiques" ont été remplacées par "l'acheminement d'informations choisies". On constate aussi et surtout que les catégories "ennemis, hostiles, neutres ou amis" ont cédé la place à des "audiences étrangères" indifférenciées. Enfin, l'influence sur le raisonnement objectif est mentionnée, indice du passage de la Guerre psychologique aux OPCOG.

Les recommandations formulées par Carnes Lord en 1989 ont été suivies :

“ Les opérations politico-psychologiques ne doivent pas être seulement dirigées contre les adversaires ; en fait, non seulement les nations neutres mais aussi les alliés et les semi-alliés constituent potentiellement des cibles d'une grande importance ” (dans Barnett et Lord, 1989)

Les OPCOG ont tendance à balayer les vieilles catégories cartésiennes pour regarder le monde d'un point de vue systémique, plus adapté à l'ère de la cognition. Ce point de vue est également pris en compte au plan opérationnel.

## La synergie opérationnelle

- Concentration des efforts de toutes les composantes pour obtenir l'effet principal recherché
- Concertation et coordination pour éviter les dysfonctionnements dus à la complexité de la structure

Avec la liberté d'action, l'économie des moyens et la sûreté, qui nous sont familières, la simplicité, la surprise et la concentration de l'effort sont les principes cardinaux de la guerre dans la doctrine étasunienne. Pour bien interpréter la *figure 1* en termes de concentration de l'effort, il faut savoir que les impacts, qui semblent dispersés à l'interface de l'espace cognitif, concourent tous à un effet majeur défini qui vise un centre de gravité déterminé. Si l'on veut obtenir, en temps opportun, la coordination et la synchronisation nécessaires entre les composantes pour que l'effet combiné de leur application dépasse la somme de leurs effets pris séparément, et qu'il conduise à l'état final recherché, il faut une organisation appropriée. Surtout si l'on veut que des effets inopinés de l'action d'une composante ne viennent pas gêner l'obtention d'autres effets. La classique pyramide du commandement est donc renforcée à tous les échelons par un système matriciel chargé de la combinaison et de l'harmonisation des actions<sup>12</sup>.

Concrètement, voici quelques exemples de coordinations qui peuvent être recherchées :

- Les PSYOP peuvent développer, chez une cible, des attitudes et des perceptions que la déception souhaite exploiter ;
- La déception peut contrefaire des événements que les PSYOP utiliseront ;
- La destruction et la Guerre électronique peuvent isoler une audience pour la "livrer" aux PSYOP...

Et quelques autres, de frictions qu'il convient de prévoir et d'éviter :

- Contradictions entre les thèmes des PSYOP et le plan de déception ;

---

<sup>12</sup> Voici, à titre d'exemple, la composition-type d'une cellule d'OPCOG. Officier des OPCOG représentant le J3 (opérations), représentants des autres bureaux : J2, J4, J5, J6, J7, PA, juriste [*La présence d'un juriste à ce niveau montre que la tendance procédurière de la société étasunienne s'étend aux armées. Cette information me semble présenter beaucoup d'intérêt(s)*], contre-espionnage, CA, représentant des services, officier de liaison avec les unités d'appui, représentant de la cellule de ciblage, des SOF, des *special technical operations*, de la Guerre électronique, des PSYOP, de la déception et de l'OPSEC. Chacun des officiers de la cellule travaille aussi dans l'entité qu'il y représente et peut participer à d'autres cellules, ce qui augmente la densité du maillage.

- Destruction ou brouillage de moyens de communication de l'ennemi, qui entraîne blocage ou retard dans l'acheminement vers leur cible d'éléments du plan de déception ;
- Utilisation par les PSYOP d'informations affaiblissant l'OPSEC ;
- Destruction de moyens de communication de l'adversaire qui pourraient être écoutés et exploités par la Guerre électronique...

Nous le constatons une nouvelle fois, des informations très intéressantes sont disponibles dès lors qu'elles touchent aux opérations militaires et aux niveaux opératif et tactique, raison de plus pour regretter une nouvelle fois la difficulté de la collecte du renseignement relatif aux opérations de " paix " et au niveau stratégique. Il est temps, maintenant, de faire le point.

### **Arrogance envers le monde, modestie envers les faits**

Ce bref panorama de la doctrine étasunienne en matière d'OPCOG est bien incomplet. La partie défensive, ainsi que nous l'avons vu, a simplement été évoquée. Plus gênant, les domaines du renseignement n'ont pas été présentés or, le renseignement constitue à la fois une arme et une cible essentielles des OPCOG. Je propose tout de même, à partir de cette vue partielle du sujet, quelques éléments de conclusion.

#### Arrogance envers le monde.

Regroupant un peu plus de 3 % de la population mondiale, dont une partie vit dans la misère et se trouve exclue des soins médicaux, les États-Unis d'Amérique dépensent un peu moins de 40 % du budget militaire de la planète. Cela peut donner un certain sentiment d'impunité. D'autant plus que, nous l'avons vu, l'ensemble des composantes de la nation -- à l'exception, peut-être, de cette partie qui survit dans la misère -- peut être mobilisée pour atteindre les " objectifs nationaux ". Affronter, sur son terrain, une puissance aussi écrasante serait suicidaire. Consciente de sa force, la Superpuissance agit avec une arrogance qui croît d'année en année. Que ce soit au niveau géostratégique, comme avec la rupture du traité de limitation des armements, ou au niveau du fait divers, comme avec cette grotesque affaire du Roquefort, le gouvernement étasunien ne s'impose même plus de faire semblant d'avoir des partenaires. Une telle suffisance a généralement mené les dictatures, quel qu'ait pu être leur potentiel, à la faute et à la défaite. Mais les États-Unis ont un avantage sur les dictatures, ils n'ont pas de dictateur et n'en ont jamais eu.

## Modestie envers les faits

Un dictateur a, en effet, une faiblesse critique : il pense avoir raison. Et même s'il a longtemps raison contre les gens, il finit par avoir tort contre les faits. L'étude que je fais de la doctrine étasunienne en matière d'OPCOG me donne le sentiment d'observer le résultat l'activité collective de gens brillants et d'un haut niveau de formation. Ce genre d'activité impose d'accepter d'avoir tort, d'accepter qu'un autre ait raison, et d'accepter de progresser et de changer. Beaucoup de concepts d'organisation, de planification, de communication difficile à mettre en place, voire à expliquer, dans des organisations civiles modernes y sont exposés avec une grande clarté. Clarté que seul peut donner un travail rigoureux, plus respectueux des faits et de la pertinence des raisonnements que des croyances et des susceptibilités. C'est peut-être cette modestie-ci qui a créé le pouvoir de cette arrogance-là. Leçon à méditer.

## En résumé

- Tendance à la continuité.
- Tendance à la synergie.

*mais*

- Manque parfois de rigueur conceptuelle.
- Nécessite un personnel de très haut niveau.
- Incompatible avec les raisonnements à court terme et le manque de pensée stratégique.

Il ressort de ce qui précède que les États-Unis ont su adapter leur doctrine nationale à l'évolution de la société humaine et se préparer à affronter l'ère de la cognition dans les meilleures conditions.

Les effets des évolutions technologiques et sociales liées à l'ère de la cognition, en créant un nouvel espace non topologique, " raccourcissent les distances " et estompent les frontières. Le monde social tend vers la continuité. En gommant les ruptures entre guerre et paix, en relativisant les différences traditionnelles entre alliés, concurrents, ennemis, la doctrine étasunienne anticipe sur cette tendance.

Ces mêmes évolutions, accélèrent les vitesses, que ce soit celle du déplacement physique, celle de la transmission des données, celles de leur

acquisition ou de leur traitement. Par ailleurs, les liens entre les entités sociales de tous ordres deviennent plus nombreux, plus fréquents, et plus porteurs d'effets sur ces entités. Le monde social tend vers la synergie. La doctrine étasunienne des OPCOG est construite sur la synergie et porteuse de synergie : synergie entre les composantes de la Nation en ce qui concerne les OPCOG stratégiques et de temps de paix ; synergie à l'intérieur des forces armées dans la préparation et l'accomplissement de la mission.

Ce travail, remarquable, comporte tout de même, de mon point de vue, quelques faiblesses.

Première faiblesse : Si la rigueur pragmatique de l'ensemble est exemplaire, il n'en va pas de même au niveau conceptuel. Toute la construction repose sur le concept d'information et celui-ci reste vague et polymorphe. *Information* est parfois employé au sens de la physique, parfois dans celui de la psychologie ou même dans celui des *media*. Il remplace indifféremment données brutes, données traitées, renseignement, etc. Aucun fils de Descartes n'aurait accepté une telle confusion. (Mais peut-être, aussi, qu'il n'aurait jamais terminé le travail.)

Deuxième faiblesse : Il me semble que la mise en œuvre de cette doctrine impose des décideurs d'un niveau intellectuel comparable à celui des concepteurs. Cela peut poser un problème de recrutement. En cas de faiblesse d'un individu, le maillage de la décision pourra éviter l'incident. En cas de faiblesse de plusieurs individus dans une même cellule, une catastrophe est prévisible.

Troisième faiblesse : le contexte. Cette faiblesse ne tient pas à la doctrine elle-même mais à l'environnement politique de sa mise en œuvre : une arme ne vaut que par ce qu'on en fait. Le choix impudent et systématique, par le gouvernement étasunien, de la défense de ses intérêts à court terme, au mépris des amitiés, de la morale et de la parole donnée, et quelles qu'en soient les conséquences pour autrui, pourrait le conduire à de graves déconvenues à plus long terme. À quoi bon se protéger des OPCOG, fantasmées ou réelles, des autres puissances, lorsque l'on se débrouille si bien pour se tromper tout seul ? J'illustrerai ce propos par une citation d'Angello Codevilla, ancien membre du comité sur le Renseignement du sénat des États-Unis, tirée de sa contribution, intitulée *Political Warfare*, à Barnett et Lord (1989) :

“ Nous avons eu des échos de cette absurdité dans les protestations de quelques-uns lorsqu'ils ont appris que les *mujahedeen* afghans utilisaient des armes et des renseignements fournis par les États-Unis pour assassiner

d'importants officiels soviétiques<sup>13</sup>. On pourrait demander qui d'autre les *mujahedeen* devraient tuer. ”

Je ne sais pas si vous avez posé la question, Monsieur Codevilla. Mais le 9 novembre, vous avez eu la réponse.

## Perspectives

En faisant, contre les intérêts des nations, leur paix *au* monde, les États-Unis semblent jouer une partie gagnée d'avance pour maintenir, et accroître si besoin était, leur suprématie au cours du siècle qui vient. L'importance de leurs ressources ainsi que la rigueur et le cynisme de leur démarche leur donne un avantage écrasant sur toute autre puissance existante. Voudrait-on leur faire la guerre, afin de ne pas perdre cette paix, que le coût, plus élevé pour eux, serait ruineux pour le présomptueux. Ne nous resterait-il que la nostalgie et la fierté ? Ce serait peut-être le cas si l'homme<sup>14</sup> était un simple ordinateur biologique. Il ne l'est pas. Si, tout en gardant précieusement ce qui nous fait français, laïques et européens, nous acquérons l'humilité d'apprendre de l'autre, fut-il étasunien. Si, pour défendre les idéaux qui ont fait la France et les intérêts qui nous donnent le pouvoir de les défendre, nous entrons dans la démarche systémique et observons le monde tel qu'il devient et non tel que nous l'avons cru être. Si, tout en gardant nos individualités, nous parvenons à mettre de côté ces intérêts de caste et de corporation qui masquent si souvent l'intérêt national, et à travailler enfin ensemble, militaires, acteurs du secteur public, et acteurs du secteur privé. Alors, associées à une doctrine française d'OPCOG stratégiques, notre histoire et notre culture auront plus de poids que notre histoire et notre culture seules. Et, peut-être, plus de poids qu'une doctrine d'OPCOG sans histoire ni culture.

Prosaïquement, la prochaine étape consiste à étudier les applications des OPCOG stratégiques étasuniennes dans les domaines économique et culturel. C'est un travail collectif demandant des compétences variées et des personnalités différentes qui acceptent la confrontation, l'écoute de l'autre et la force des faits. Des volontaires ?

---

<sup>13</sup> Pour en rester aux faits, et sans tomber dans l'angélisme -- Dougatchvili était un sale type, c'est une affaire entendue --, lorsque l'Afghanistan était "occupé" par le "Grand Satan soviétique", les jeunes filles allaient à l'université en minijupe et certaines étaient officiers supérieurs (sans minijupe, tout de même).

<sup>14</sup> Au sens générique.

## Glossaire :

**Action psychologique** : Ensemble des opérations délibérées qui peuvent user de tout moyen disponible -- en temps de guerre, de conflit ou de paix -- pour provoquer, planter, renforcer, affaiblir, supprimer ou éviter dans des populations ou groupes sociaux, nationaux ou étrangers, favorables, neutres ou hostiles, des idées (croyances, informations), des modes de pensée ou de traitement des informations, des affects (émotions, sentiments), des comportements ou décisions enfin, qui soient propres à favoriser l'atteinte des objectifs de leur source. On peut en répartir les modes d'action en trois grandes catégories : propagande, mystification et retournement. La propagande<sup>15</sup> relève de la diffusion d'idées, de valeurs, de normes ou d'affects dans une large population ; la mystification consiste à modifier la perception qu'une cible a de la réalité ; le retournement, enfin, vise à obtenir un changement radical, le plus souvent chez un individu ou un petit groupe. Ces catégories sont essentiellement pragmatiques et ne s'excluent pas l'une l'autre. Une opération psychologique peut combiner des actions offensives, défensives et contre-offensives appartenant à plusieurs catégories. Il est à noter que les rares spécialistes européens s'interdisent certaines méthodes, qu'ils considèrent comme non conformes à la morale démocratique.

RAINAUDI (2001).

**Civil affairs (CA)** : Activités d'un commandement qui établissent, entretiennent, influencent ou exploitent les relations entre les forces et les autorités civiles, qu'elles soient gouvernementales ou non gouvernementales, ainsi qu'avec la population civile, sur des théâtres d'opération amis, neutres ou hostiles dans le but de faciliter les opérations militaires ou de consolider les objectifs opérationnels. Les CA peuvent comprendre l'exercice par les forces d'activités et de fonctions placées en temps normal sous la responsabilité du gouvernement local. Ces activités peuvent s'exercer avant, pendant ou après d'autres opérations militaires. Elles peuvent aussi s'exercer, à la demande, en l'absence d'autres opérations militaires.

*Joint Pub 1-02*

Les unités de CA recueillent des données non militaires et militaires de par leur implication directe dans la population civile. La population civile peut constituer une intéressante (*valuable*) source d'information sur le territoire échappant au contrôle militaire et dans les zones interdites (*denied*).

Les objectifs stratégiques des CA sont d'influencer, de contrôler ou de développer des conditions [propres à faciliter] la conduite future d'opérations tactiques (*close operations*).

Les unités de CA conduisent des missions en appui des *Special Forces* et des autres *Special Operation Forces*. Le premier appui des CA au déploiement des SOF se concentre sur l'entraînement du personnel des SOF aux activités de CA. L'appui des CA comprend également le conseil destiné au personnel des SOF et relatif à ce qu'ils doivent comprendre de la situation sociale, économique, culturelle et politique avant leur infiltration.

*Field Manual 41-10*

Les activités de CA contribuent de façon importante aux OPCOG du fait de leur capacité à s'interface avec des organisations clefs et des individus de l'environnement cognitif. Les activités CA peuvent appuyer et soutenir l'atteinte des objectifs des OPCOG en se

---

<sup>15</sup> Le terme est à entendre dans son sens premier, non dans celui, péjoratif, qu'il a pris récemment. Ainsi, l'argumentation rationnelle est une forme - éminemment respectable - de la propagande blanche, c'est d'ailleurs le seul type d'action admis par l'école française de l'*action dans les champs psychologiques* (Francart et Patry, 1999 ; Francart, 2000) en ce qui concerne les cibles civiles.

coordonnant avec, en influençant, en développant ou en contrôlant les infrastructures indigènes sur les théâtres d'opération extérieurs (*foreign operational areas*).

*Joint Pub 3-13*

**Civil-Military Operations (CMO)** : (Opérations utilisant la synergie PSYOP / CA)

Le commandement intègre pleinement les CMO dans toutes les opérations et utilise les CMO pour influencer, coordonner, contrôler ou développer les activités des civils et les organisations civiles.

*Field Manual 100-6*

**Command and control system (C2S)** : Combinaison des personnels, matériels, communications, moyens informatiques, dispositifs et procédures employés par le commandement dans la planification, la direction, la coordination et la conduite des forces et des opérations visant à l'accomplissement de la mission. Les fonctions élémentaires d'un C2S sont l'acquisition d'informations valides relatives aux événements et à l'environnement, la transmission de l'information, l'appréciation de la situation et des orientations d'action que l'on peut lui associer, la décision d'un mode d'action approprié, et la transmission des ordres d'action découlant de cette décision.

*Joint Pub 1-02*

(" système de commandement et de conduite des opérations ".)

**Command and control warfare (C2W)** : En tant que sous-ensemble de la Guerre de l'information, le C2W est une application de la Guerre de l'information aux opérations militaires qui attaquent et défendent de façon spécifique l'ensemble des cibles relatives au C2.

*Joint Pub 3-13.1*

Usage coordonné de l'OPSEC, de la déception, des PSYOP, de la guerre électronique, et de la destruction physique s'appuyant mutuellement par le renseignement dans le but d'empêcher d'accéder à l'information, d'influencer, d'endommager ou de détruire les capacités C2 adverses, tout en protégeant les capacités C2 amies contre des actions similaires. Le C2W s'applique à l'ensemble du spectre des opérations militaires et à tous les niveaux d'engagement.

*CJCS MOP 30.*

(" Guerre des commandements ").

**Computers network attack (CNA)** : Attaque des réseaux informatiques.

**Deception** : Actions entreprises pour fourvoyer délibérément les décideurs militaires de l'adversaire en ce qui concerne les capacités militaires, les intentions et les opérations amies, provoquant par ce moyen des actions (ou des absences d'actions) particulières de l'adversaire qui contribuent à l'accomplissement de la mission amie.

*Field Manual 100-6*

("déception").

**Defensive IO** : Les OPCOG défensives synthétisent et coordonnent les politiques (*policies*) et procédures, les opérations, le personnel et la technique pour protéger et défendre l'information et les systèmes cognitifs. les OPCOG défensives sont menées par *l'information assurance*, l'INFOSEC, la sûreté physique, l'OPSEC, la contre-déception, la contre-propagande, le contre-espionnage, la guerre électronique et les OPCOG spéciales.

*Joint Pub 3-13*

(Les contre-PSYOP sont mentionnées par ailleurs).

**Electronic warfare (EW)** : Toute action militaire comprenant ou impliquant (*involving*) l'usage de moyens électromagnétiques et d'énergie dirigée afin de maîtriser le spectre électromagnétique ou d'attaquer l'ennemi. Elle comprend trois grandes catégories : attaque électronique (EA), protection électronique (EP) et appui électronique (ES). L'EA consiste en l'utilisation de moyens électromagnétiques ou d'énergie dirigée pour attaquer du personnel, des dispositifs ou du matériel dans l'intention d'endommager, de neutraliser ou de détruire la capacité de combattre de l'ennemi. L'EP consiste en la protection de la capacité de combattre amie contre les effets pervers de l'emploi ami de l'EW et contre son emploi par l'ennemi. L'ES inclut ou implique les actions, déléguées ou accomplies sous la direction d'un commandement opérationnel, visant à rechercher, intercepter, identifier et situer des sources, volontaires ou involontaires, de rayonnement électromagnétique dans un but de détection immédiate d'une menace.

*Joint Pub 1-02.*

( " Guerre électronique ".)

**Global information environment (GIE)** : Tous les individus, les organisations, les systèmes, dont la plupart ne sont pas dirigés par des autorités nationales ou militaires, qui recueillent, traitent et diffusent de l'information à des audiences nationales ou internationales [y compris les informations elles-mêmes]

*Field Manual 100-6*

Comprend : décisions politiques, *media* (CNN [*sic.*], internet), gouvernements étrangers, infrastructure cognitive nationale, organisations internationales (Croix rouge, OMS), système cognitif de défense, infrastructure cognitive globale, industrie (étrangère, étasunienne).

*Field Manual 100-6, fig. 2-2.*

( " environnement cognitif global ".)

**Human intelligence (HUMINT)** : Renseignement de source humaine (RORHUM).

**Information Age** : Epoque future durant laquelle les structures (*patterns*) sociales, culturelles et économiques correspondront à une circulation (*flow*) décentralisée et non hiérarchisée de l'information ; par opposition aux structures sociales, culturelles et économiques plus centralisées et hiérarchiques qui correspondent à la mécanisation des systèmes de production de l'ère industrielle.

*Field Manual 100-6*

( " ère de la cognition ".)

**Information dominance** : Degré de supériorité cognitive (*information superiority*) qui permet à celui qui en bénéficie d'utiliser les systèmes et capacités cognitifs (*information systems and capabilities*) pour obtenir un avantage opérationnel dans un conflit ou pour maîtriser la situation dans le cadre de MOOTW tout en empêchant l'adversaire d'en faire autant.

*Field Manual 100-6*

( " suprématie cognitive ".)

**Information operations (IO)** : Opérations militaires ininterrompues dans le cadre de l'environnement cognitif militaire (MIE) qui rendent possible, améliorent et protègent le cycle de décision du commandement et exécution de missions destinées à obtenir un avantage cognitif (*information advantage*) dans l'ensemble du spectre des opérations militaires. Les IO comprennent l'interaction avec l'environnement cognitif global (*global information*

*environment)* et l'exploitation ou le blocage (*denying*) des systèmes d'information et de décision d'un adversaire.

*Field Manual 100-6.*

Les IO peuvent être incluses dans le spectre des activités dirigées par les autorités nationales (*National Command Authorities*, NCA) pour atteindre les objectifs nationaux en influençant ou en perturbant tous les éléments (politiques, militaires, économiques, informationnels) de la puissance nationale d'un adversaire ou d'un adversaire potentiel tout en protégeant les éléments amis similaires.

*Joint Pub 3-13.*

(“ opérations cognitives (OPCOG) ”.)

**Information superiority** : Capacité à recueillir, traiter et diffuser un flux continu d'information tout en exploitant ou en bloquant la capacité adverse à faire de même.

*Joint Pub 3-13*

(“ Maîtrise de l'espace cognitif ”).

**Information warfare (IW)** : OPCOG menées en temps de guerre ou de conflit pour atteindre des objectifs spécifiques relatifs à un ou plusieurs adversaires spécifiques.

*DoD directive S3600.1.*

Actions menées pour parvenir à la supériorité cognitive en atteignant les données, les processus cognitifs, les systèmes cognitifs et les réseaux informatiques de l'adversaire tout en défendant ses propres données, processus cognitifs, systèmes cognitifs et réseaux informatiques

*CJCS 3210.01*

Actions conduites pour atteindre une compréhension relativement complète (*relatively greater*) des forces, faiblesses et centres de gravité de l'infrastructure militaire, politique, sociale et économique d'un adversaire afin de bloquer, exploiter, influencer, corrompre ou détruire les activités cognitives de cet adversaire par la Guerre des commandements et l'attaque cognitive.

*Into the future - Information attack in 2025.*

(“ Guerre de l'information ”.)

**Information** : Données recueillies dans l'environnement et transformées pour être utilisables.

*Field Manual 100-6.*

Faits, données ou indications, sur quelque *medium* et sous quelque forme que ce soit. Signification qu'un être humain attribue à des données en se servant des conventions utilisées pour les représenter.

*Joint Pub 3-13.*

**INFOSEC** : protection et défense des données et des systèmes cognitifs contre les accès non autorisés ou la modification des données, qu'elles soient stockées, en cours de traitement ou en cours d'acheminement et contre le blocage de l'accès des utilisateurs légitimes. L'INFOSEC comprend les mesures nécessaires pour détecter, détailler (*to document*) et contrer de telles menaces. L'INFOSEC se compose de la COMPUSEC (sûreté des moyens informatiques) et la COMSEC (sûreté des transmissions).

*Joint Pub 3-13*

**Intelligence** : Le produit du recueil, du traitement, de la synthèse, de l'analyse, de l'évaluation et de l'interprétation des données disponibles relatives à des pays ou des zones étrangers.

Également, informations et connaissance relatives à un adversaire, obtenues par observation, étude, analyse ou déduction.

*Joint Pub 1-02.*

Le renseignement procure au commandement une compréhension fiable de l'état de la menace relative aux opérations en cours et futures. Le personnel du renseignement recueille, utilise, gère et exploite des données afin de fournir une telle compréhension. Pour que la conscience de la situation globale (*common situation awareness*) soit fiable et à jour, l'effort de renseignement est ininterrompu. La collecte du renseignement utilise toutes les sources possibles, des opérations clandestines au niveau national aux sources ouvertes locales comme les *media* d'information, les contacts avec le monde commercial, les universitaires et les indigènes. Dans les opérations autres que celles de combat, le RORHUM, les sources ouvertes et les différentes "agences gouvernementales" fournissent en temps opportun des données qui enrichissent l'effort de collecte du renseignement, traditionnellement plus centré sur la bataille, de l'unité. L'effort de renseignement fournit, en temps réel, aux systèmes d'armes et aux capteurs de renseignement (*intelligence sensors*), des données fiables sur la menace et les cibles. Leur efficience dépend de la vitesse de la circulation des données entre l'acquisition, le traitement, la décision et l'exécution. Le renseignement appuie la Guerre des commandements en se concentrant sur l'attaque et la protection des C2.

*Field Manual 100-6.*

("renseignements" (produit) ou "renseignement" (processus).)

**Military information environment (MIE)** : Environnement inclus dans l'environnement cognitif global (GIE), constitué des systèmes et organisations cognitifs (*information systems and organization*) amis et adverses, militaires et civils qui appuient, permettent, ou influencent de manière significative une opération militaire particulière.

*Field Manual 100-6*

("environnement cognitif militaire").

**Military operations other than war (MOOTW)** : Principalement, opérations de maintien, de restauration et d'imposition de la paix, ainsi que les autres opérations liées à des conflits de basse intensité (*low intensity conflict*, LIC).

**Offensive IO** : Les OPCOG offensives emploient (*apply*) des actions de maîtrise des perceptions comme les PSYOP, l'OPSEC et la déception et peuvent employer des options d'attaque comme la Guerre électronique et la destruction physique pour produire un effet synergique contre les éléments du système cognitif adverse.

**OODA loop** : Modèle cyclique de prise de décision, dû à John R. Boyd, et comportant les étapes suivantes : Observation, Orientation, Décision, Action.

**Operations security (OPSEC)** : Processus consistant à identifier l'information critique et, subséquemment, à analyser les actions amies relatives aux opérations militaires et à d'autres activités ; à identifier les actions qui peuvent être observées par les systèmes de renseignement adverses ; à déterminer les indications que les systèmes de renseignements adverses peuvent acquérir et qui peuvent être interprétées ou comparées pour inférer une information critique en temps utile pour être exploitable par les adversaires ; et à choisir et prendre des dispositions qui éliminent ou réduisent à un niveau acceptable les vulnérabilités des actions amies exploitables par l'adversaire.

*Field Manual 100-6*

("sûreté opérationnelle").

**Perception management** : Actions visant à acheminer ou à bloquer des informations et des indications choisies à destination d'audiences étrangères dans le but d'influencer leurs émotions, leurs mobiles et leur raisonnement objectif ; et à destination des systèmes de renseignement et des dirigeants de tous niveaux dans le but d'influencer les estimations officielles (*official estimates*), produisant en fin de compte des comportements et des actions officielles des étrangers allant dans le sens des objectifs de la source (*originators*). De différentes manières, la maîtrise des perceptions coordonne *truth projection*, dissimulation et déception (OPSEC) et PSYOP.

*Joint Pub 1-02.*

(" maîtrise des perceptions ".)

**Psychological operations (PSYOP)** : Les opérations psychologiques (PSYOP) sont des opérations prévues pour acheminer des informations choisies (*selected*) et des indicateurs vers les audiences étrangères afin d'influencer leurs émotions, leurs mobiles, leur raisonnement objectif et, finalement (*ultimately*), le comportement des gouvernements, organisations, groupes et individus étrangers. Les PSYOP sont une composante vitale de l'éventail (*broad range*) des activités politiques, militaires, économiques et informationnelles des États-Unis. Il existe quatre catégories de PSYOP militaires<sup>16</sup> : les PSYOP stratégiques, opératives, tactiques et de consolidation, qui sont utilisées pour planter et renforcer des perceptions du pouvoir militaire, politique et économique des États-Unis chez les étrangers...

*Joint Pub 3-53*

Ces opérations comprennent celles de guerre psychologique et, de plus, englobent les actions politiques, militaires, économiques et idéologiques planifiées et conduites pour créer dans les groupes étrangers neutres ou amis des émotions, attitudes ou comportements qui favorisent l'atteinte des objectifs nationaux.

*Field Manual 33-1 (1965)*

L'emploi des PSYOP n'est pas limité au temps de guerre [...] les PSYOP peuvent être employées, ouvertement ou clandestinement, pour obtenir un appui, prévenir une hostilité ou soutenir les objectifs nationaux à long terme. [...] Cela devrait devenir un acte presque inconscient que d'employer les PSYOP [...].

*Air Force Doctrine Document 2-5.3*

(" opérations psychologiques ".)

**Public affairs (PA)** : Remplissent l'obligation qu'a le commandement de tenir informé le peuple étasunien et la troupe. Les opérations de PA établissent les conditions qui conduisent à la confiance dans l'armée étasunienne et dans son opérationnalité (*readiness to conduct operations*). Les opérations militaires captivent l'intérêt du public et sont sujettes à couverture médiatique. Les PA constituent de ce fait une fonction d'appui aux opérations, que celles-ci comportent ou non des combats, et contribuent au succès aussi bien de la guerre que des autres opérations militaires. Des adversaires peuvent [...] attaquer des *centres de gravité de l'opinion publique* [souligné dans le texte] et perturber le cours des opérations sans jamais prendre à partie les troupes étasuniennes. Toutes les opérations militaires peuvent être influencées par messages délibérés ou involontaires transmis par l'environnement cognitif global. Les PA et les éléments de l'environnement cognitif global qui lui sont associés cherchent à produire des effets simultanés à tous les niveaux : stratégique, opératif et tactique. Stratégique : appui du public, opinion internationale, appui politique, moral de la troupe et des familles. Opératif : revue de la presse des deux camps, couverture et analyse en

---

<sup>16</sup> La liste des catégories de PSYOP civiles semble plus difficile à connaître.

temps réel, *coalition support*, OPSEC. Tactique : escorte et soutien des *media*, interview en direct, compte-rendu quotidien depuis le front, programme interne d'informations "split-based".

*Field-Manual 100-6.*

**Special information operations (SIO)** : OPCOG qui, du fait de leur nature sensible et de leur effet potentiel, des besoins en sûreté qu'elles impliquent, ou du risque qu'elles font courir à la sécurité nationale des USA, nécessitent un processus spécial d'examen et d'approbation.

*Joint Pub 3-13.*

(Tout laisse à penser qu'il s'agit de Guerre de l'information conduite en temps de paix. Cf. en particulier fig. I-2, p. I-4.)

("OPCOG spéciales".)

**Special operations** : Les *special operations* sont de nature politico-militaire et sont plus directement concernées (*affected*) par des considérations politiques que les opérations conventionnelles. Les *special operations* recouvrent un large spectre d'activités menées à la fois de manière autonome (*unilaterally*) et en appui d'opérations conventionnelles. Elles sont conduites par des forces militaires spécialement organisées, entraînées et équipées pour atteindre des objectifs militaires, politiques, économiques ou psychologiques par des moyens militaires non conventionnels dans des zones hostiles, interdites d'accès (*denied*), ou politiquement sensibles. Elles sont conduites en temps de paix, de conflit ou de guerre de façon indépendante ou en coordination avec des opérations de forces conventionnelles.

*Joint Special Operations Awareness Program (JSOAP) Reference Manual (1994)*

(Proche du concept d'opérations spéciales.)

## Annexe :

Texte original de l'annonce citée dans le texte.

Course Number: AFSOC 15XXXX		2.5 DAYS	Security Level: <u>TOP SECRET</u>
Course Directors:	DSN Phone	Commercial Phone	Email Address
Maj XXXX	DSN 579-XXXX	(850) 884-XXXX	XXXX@XXXX.af.mil
Capt XXXX	DSN 579-XXXX	(850) 884-XXXX	XXXX@XXXX.af.mil

**PREREQUISITES:** This course is intended for senior-level military (O-6 select and above) or civilian equivalents whose duties require an awareness of psychological operations (PSYOP). Attendance is limited to 20 students per course. (Allied participants are authorized on a case-by-case basis). The first class of each fiscal year (normally in October) is for NATO and US officers.

**OBJECTIVE:** The objective of this course is for each student to comprehend the basic PSYOP concepts and appreciate its contribution, as force multipliers and peacetime contributors, to US military operations and foreign policy.

**COURSE DESCRIPTION:** This course provides selected senior officers and civilians an awareness of PSYOP and information operations (IO), its contributions to US national objectives throughout the conflict environment, what PSYOP/IO can do for the commander, and how a customer requests and obtains PSYOP support. The curriculum is based on the requirement for "senior officer PSYOP training" as outlined in the 1990 DoD PSYOP Master Plan.

Texte d'une autre annonce, pour une formation d'un niveau légèrement inférieur.

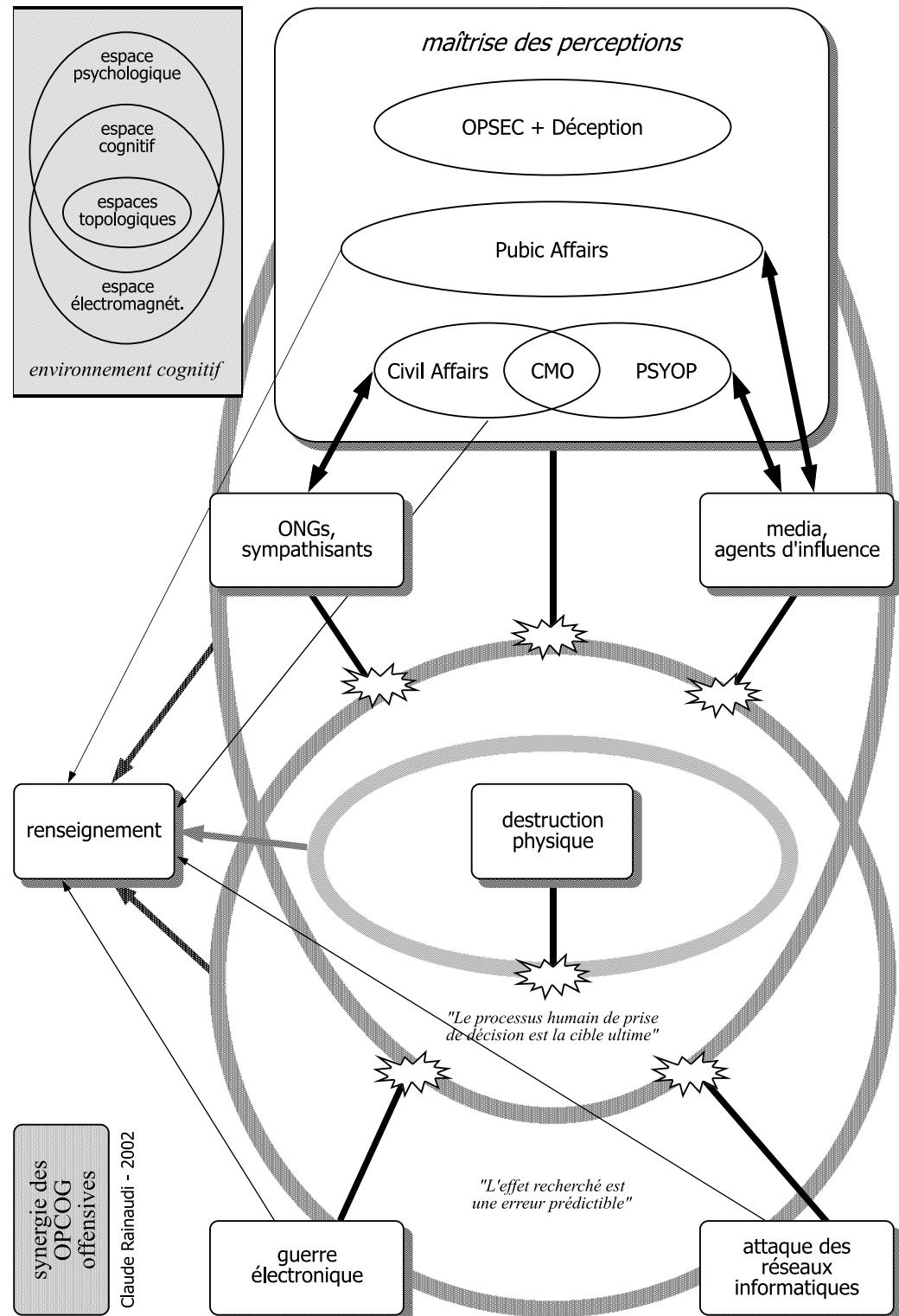
Course Number: AFSOC 14XXXX		5 DAYS	Security Level: <u>SECRET</u>
Course Directors:	DSN Phone	Commercial Phone	Email Address
Capt XXXX	DSN 579-XXXX	(850) 884-XXXX	XXXX@XXXX.af.mil
Maj XXXX	DSN 579-XXXX	(850) 884-XXXX	XXXX@XXXX.af.mil

**PREREQUISITES:** Officers, NCOs (E4 and above), and US government civilian employees serving in comparable grades who require an awareness of psychological operations (PSYOP).

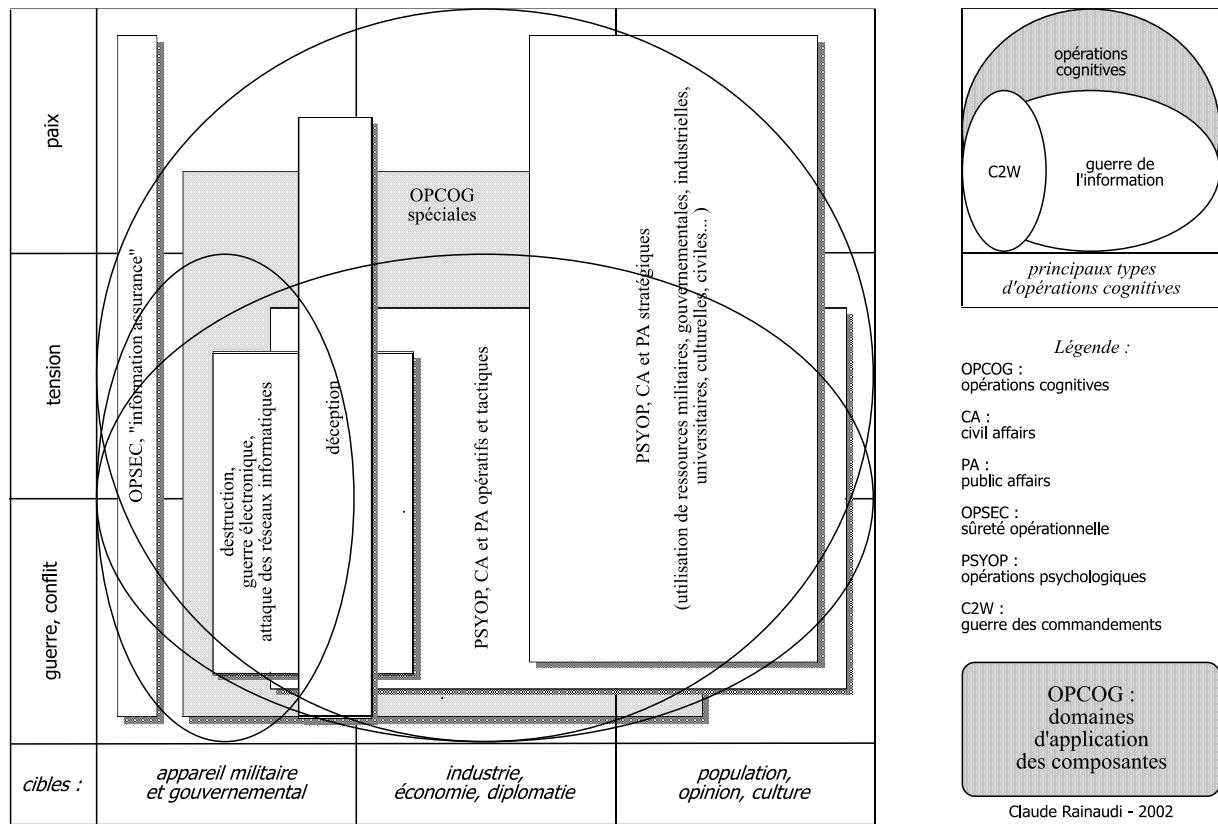
**OBJECTIVE:** The objective of this course is for each student to comprehend basic PSYOP doctrine, concepts, organization, techniques, equipment, and capabilities, and appreciate their contributions, as force multipliers and peacetime contributors, to US military operations and foreign policy.

**COURSE DESCRIPTION:** The course focuses on specified geographical areas or military/political/international concerns. The course is divided into three instructional areas: 1) Introduction to PSYOP; 2) PSYOP Organizations, Assets, and Policy; and 3) Case Studies and PSYOP Issues.

**Fig.1 Synergie des OPCOG offensives.**



**Fig. 2. OPCPOG : Domaines d'application des composantes.**



## CHAPITRE IV

### “ SHAPING THE MIND ” STRATEGIE GLOBALE ET COLONISATION DE LA SPHERE DES IDEES

Jean-Michel Valantin

*Chercheur en sociologie*

*Centre Interdisciplinaire de Recherche sur la Paix et d'Etudes Stratégiques  
Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales*

La production américaine de stratégie se caractérise par un double mouvement d'intégration des institutions concernées et d'élaboration en termes globaux. La stratégie américaine est composée des projections de force et de puissance, ou de leur menace, dans les sphères politique, économique, militaire, mondiales, aussi bien que sur les espaces terrestres, maritimes, aériens et spatiaux, selon les modalités d'interactions systémiques entre ces différents niveaux, dans une perspective de surveillance, d'observation et de reconnaissance autant qu'opérationnelle.

Cependant, la puissance stratégique américaine transcende la mesure de ses moyens coercitifs, par la projection symbolique de ses moyens de production, de ses acquisitions massives de systèmes d'armes en amélioration constante, et par la promotion à usage interne et mondial de la symbolisation des projections de forces par leur légitimation. Le niveau symbolique de la projection américaine de puissance s'exprime sous la forme de l'imposition de normes, qui s'imposent dans la noosphère mondiale<sup>1</sup>, sous la forme de légitimations de la puissance et de ses modalités. Ce processus comprend la mise aux normes des idées, des représentations, des images, des catégories, des mythes qui concernent la légitimité ou la légitimation de la puissance américaine et de sa projection dans le cadre de stratégies globales. La projection de ces normes est le fait de la synergie complexe entre

---

<sup>1</sup> Edgar Morin définit la noosphère comme : « Terme introduit par Teihard de Chardin dans Le Phénomène Humain, et qui, ici, désigne le monde des idées, des esprits, des dieux, entités produites et nourries par les esprits humains au sein de leur culture. Ces entités, dieu ou idées, dotées d'autonomie dépendante, (des esprits et de la culture qui les nourrissent) acquièrent une vie propre et un pouvoir dominateur sur les humains. », in *La Méthode (5), L'Humanité de l'Humanité, L'Identité Humaine*, p. 283, Paris, le Seuil 2001, d'après E. Morin *La Méthode (4), Les Idées, Leur habitat, Leurs Moeurs, Leur Organisation*, Paris, le Seuil, 1991, p. 113-127.

l'accumulation des moyens stratégiques et de leur traduction politique sous la forme de menace et de dissuasion, de la suprématie militaire effective des projections de forces américaines, de l'alignement des alliés sur les normes techno-industriale-militaires US, tout en conservant un retard par rapport à la capacité d'innovation, et du complexe industrielo-médiatique Hollywoodien, véritable force de frappe culturelle normative, qui projette directement la symbolisation normée des capacités coercitives américaines dans la noosphère nationale et mondiale.

Cette stratégie hégémonique globale, exprimée par la nouvelle idéologie stratégique de « shaping the world<sup>2</sup> », s'accompagne implicitement des moyens de conquête et de mise en forme du monde de la pensée. Le « shaping the world » nécessite le « shaping the mind<sup>3</sup> », par l'imposition de normes américaines dans tous les domaines de la sociosphère mondiale. Du moins est-ce l'implicite du discours et des pratiques américaines qui tentent, par là, d'atteindre à une capacité de contrôle maximum de l'interaction entre le système stratégique américain et le monde, afin de réduire au minimum tout risque de remise en cause du système. Le refus d'adaptation aux conditions extérieures du système américain implique de considérer l'interaction comme un risque et une vulnérabilité, et nécessite son extension continue au reste du monde afin que celui-ci ne soit plus une menace.

Cet encerclement techno-stratégico-symbolique de la réalité mondiale à la fois sociale et irréelle est l'objet même des stratégies américaines, qui sont élaborées, produites et mises en actes de façon globale grâce à l'intégration extrême et horizontale des niveaux de la grande stratégie, de l'acquisition de systèmes d'armes et de technologies stratégiques, du niveau opérationnel et de la symbolisation médiatique et idéelle de ces différents niveaux.. Cette domination de la noosphère s'effectue en fonction de modalités particulièrement sensibles dans l'actuel cycle de débats et de mise en pratique de militarisation et « d'américanisation de l'espace », devenue le centre de la stratégie opérationnelle américaine depuis les attentats du 11 septembre, qui

---

<sup>2</sup> L'idéologie du "shaping the World" est officialisée comme problématique stratégique fondamentale des Etats-Unis par le discours du président William Clinton le 27 janvier 2000 : " Pour réaliser toutes les opportunités de notre économie, nous devons dépasser nos frontières, et mettre en forme la révolution qui bat les obstacles et installe de nouveaux réseaux parmi les nations et les individus, les économies et les cultures: la globalisation. C'est la réalité centrale de notre époque...Nous devons prendre conscience et accepter que nous ne puissions bâtir notre avenir, sans aider les autres à bâtir le leur." Discours d'un président William Clinton sur l'état de l'Union, le 27 janvier 2000, [www.whitehouse.gov/WH/SOTU00/sotu-text.htm](http://www.whitehouse.gov/WH/SOTU00/sotu-text.htm). Ce discours conceptualise politiquement et légitime la diffusion hégémonique des normes américaines au plan mondial, au nom des intérêts américains, et redéfinit ainsi le propos des stratégies américaines globales.

<sup>3</sup> L'expression est de l'auteur.

ont accéléré la refonte de l'appareil de défense et de sécurité américain. On assiste aujourd'hui à la promotion des normes de la puissance américaine et à la mise en actes de stratégies de diffusion de ces normes afin qu'elles soient intégrées par la société internationale, de manière à ce que la pensée des Etats-unis soit celle de la légitimité de leur domination et de la nécessaire subordination ou ajustement du monde, ce qui prépare le terrain aux conflit et résistances à l'hégémonie américaine au niveau des normes, de la noosphère et de l'élaboration de dispositifs ou bien de soumission, ou de mise au point d'autres modalités d'influences sur la noosphère.

## I - De "Shaping the world" à "shaping the Mind"

L'état actuel de la production américaine de stratégie correspond à une révolution à la fois dans l'art de la guerre et dans les modalités de production d'une hégémonie impériale, en raison de son objectif global, qui est d'assurer la domination américaine et sa légitimation en mettant la sociosphère mondiale en conformité aux normes américaines. Cet objectif est poursuivi par le recours intégré à la coercition grâce à des capacités de projection de forces<sup>4</sup> à l'échelle mondiale, à la promotion nationale et internationale des discours qui symbolisent et soutiennent cette capacité en la symbolisant sous la forme politique de la dissuasion, et à la promotion au sein du système stratégique américain des nouvelles idées sur les moyens technologiques de pérenniser la suprématie. Par la force et par le symbole, cette tentative de mise en forme du monde par la méga-machine<sup>5</sup> stratégique américaine définit un double rapport d'encerclement et d'affrontement avec une réalité qu'il faut « mater ».

---

<sup>4</sup> Le concept de projection de forces, qui s'est élargi depuis quelques années à celui de "projection de puissance", caractérise l'essence de la pensée et de la pratique stratégique américaine. Comme l'écrit Colin Gray, théoricien majeur (d'origine britannique), de la notion de "ulture stratégique américaine": "...Des plans de guerre pour réduire l'URSS en tas de ruines et de fumée radio-actives en deux heures, à la campagne aérienne contre l'Irak en 1991, l'exercice de la violence maximum pour des résultats rapides a été la manière américaine", in Colin Gray "Strategy in the Nuclear Age", in Williamson, Knox, Bernstein, The Making of Strategy, Rulers, States and War, Cambridge, (Mas.), Cambridge Univerty Press, 1994, p.602-603.

<sup>5</sup> On reprend ici l'adaptation par Edgar Morin du concept de Lewis Mumford de "machine": "Le terme de machine n'est nullement limité aux machine artificielles construites par les humains..."Les êtres machines participent au processus d'accroissement, de multiplication, de complexification de l'organisation dans le monde. A travers eux, la genèse se prolonge, se nourrit et se métamorphose...", in Morin, la Méthode (5). Edgar Morin amplifie son propos en parlant de "méga-machine": "...Les Etats-nations modernes sont des méga-machines modernes développées et complexifiées qui ont pu intégrer en elles l'organisation démocratique... La méga-machine d'empire dispose...d'une formidable énergie qu'elle utilise pour effectuer des travaux gigantesques qui optimiseront son propre fonctionnement... La méga-machine administritive s'est hyper-bureaucratisée et hyper-technicisée, étendant l logique mécanisée, spécialisée chronométrisée, de la machine artificielle sur toutes les activités humaines. Les

La mise en forme de la réalité mondiale nécessite donc des moyens d'intervention au niveau de son être aussi bien qu'au niveau de ses représentations et perceptions, qui déterminent les stratégies de production de la réalité. Le but de l'accumulation de moyens coercitifs et de dissuasion globaux et englobant, a pour but d'intégrer la conscience qu'ont les autres de la suprématie américaine, afin d'en faire une catégorie dominante de la pensée internationale de la réalité stratégique. Ce volet phénoménologique des stratégies globales américaines vise à déclencher une prise de conscience mondiale de la supériorité américaine, prévenant l'apparition de la volonté d'affrontement armé, même terroriste, avec les Etats-Unis.

Ce concept de « stratégie psychologique » comme pendant à la stratégie de « shaping the world » par la force et par les normes est clairement exprimé, entre autres, par Donald rumsfeld, dont l'un des projets stratégiques est de vouloir repenser la dissuasion en termes de « strategic psychology », qui consiste à vouloir que: « *L'Amérique soit si forte et si puissante que l'on puisse dissuader certaines personnes d'accomplir certains actes qu'ils commettraient dans d'autres circonstances, sans avoir à mener une guerre...d'où le besoin d'une « déterrence*<sup>6</sup> » qui traverse le spectre entier des menaces en cours d'évolution et notoirement différentes les unes des autres<sup>7</sup>. » Ce renouvellement de la dissuasion par la psychologie est justifié par le fait : "qu'il y a différents types de leaders, avec différents types de motivations, et il nous est nécessaire de faire du bien meilleur travail pour repenser la déterrence.<sup>8</sup>". Ces déclarations illustrent l'évolution de l'idéologie du « shaping the world » vers le « shaping the mind ». L'évolution technologique, stratégique et idéologique de l'appareil de sécurité nationale américain dans le contexte de la pensée de la suprématie globale en fait une méga-machine dont le but est d'atteindre à une capacité opérationnelle capable de pénétrer tous les théâtres d'opération, dans toutes les situations, en englobant toutes les temporalités offensives ou défensives de l'adversaire, de manière à couvrir toutes les situations envisageables. Cette capacité stratégique globale est pensée et élaborée de manière à englober toute décision politico-stratégique non-américaine.

---

*Etats-Nations contemporains comportent deux méga-machines, l'une économique capitaliste semi-autonome, l'autre administrative bureaucratique d'Etat.*" La Méthode (5), "La méga-machine", p.170.

<sup>6</sup> Syllogisme américain élaboré dans le cadre de la compétition nucléaire avec l'URSS, qui synthétise les notions de dissuasion et de terreur.

<sup>7</sup> Audition sénatoriale de Donald Rumsfeld pour la confirmation de sa nomination au poste de Secrétaire à la Défense, le 7 janvier 2001.

<sup>8</sup> Idem

L'enjeu des nouveaux concepts et dispositifs de dissuasion et d'opération est de prévenir la gestation même de l'idée de guerre contre les Etats-Unis.: .. « *Il est temps pour nous d'étudier comment nous comprenons la façon dont certains leaders, comme Saddam Hussein, pensent les coûts de l'agression... Il nous faut réexaminer comment nous comprenons, plutôt bien ou plutôt mal la façon dont les autres Etats calculent les coûts et les bénéfices stratégiques, et comment cette compréhension pourrait affecter nos acquisitions d'armements et leurs modalités de déploiement en conséquence.*<sup>9</sup> » Il est tout aussi crucial de mettre en avant "la crédibilité de la volonté américaine d'employer ces armes<sup>10</sup> ». Ce déploiement discursif de promotion de la dimension psychologique propre à la nouvelle modalité de production américaine de stratégie est en synergie avec le déploiement de nouvelles armes et de nouveaux dispositif stratégiques, opérationnels et tactiques, mis en oeuvre durant la guerre en Afghanistan. Les talibans ont été l'objet d'un déploiement stratégique inédit, dans lequel les opérations terrestres ne sont qu'une des dimensions du champ de bataille, et ont permis au système stratégique américain de prouver au monde, par la maîtrise de la couverture médiatique sa nouvelle efficacité globale. Or, la dimension opérationnelle est indissociable de la dimension médiatique, qui impose l'image et la norme du sort qui attend désormais tout adversaire des Etats-Unis. C'est dans ce cadre que les fameuses photographies des prisonniers talibans dans la base américaine de Guantanamo à Cuba prennent leur dimension de « pédagogie stratégique<sup>11</sup> » à usage mondial. Elles imposent une représentation de la suprématie américaine non seulement d'ordre opérationnel, mais sur le destin individuel de tout combattant, qui se verra privé de tout droit, de toute identité, sans qu'aucun recours ne lui soit possible. Ces images sont indissociables de la nouvelle pensée américaine de la suprématie, dans laquelle l'observation et le ciblage aérospatial permanent est intégré à une temporalité opérationnelle de l'action du soldat est en interaction avec l'emploi de missiles tactiques, le tout sous parapluie informationnel permanent<sup>12</sup>. La permanence de la capacité d'intervention américaine mondiale est complétée avec la diffusion mondiale du nouveau concept de « malheur au vaincu » implanté dans les images de prisonniers privés de leur identité même.

---

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Rappelons que ces photos montrent les prisonniers talibans habillés en uniforme pénitentiaire, menottés, baillonnés, à moitié aveuglés par des lunettes spéciales, assourdis par des casques de chantier, maintenus à genoux dans une cage en plein soleil, et gardés par des marines.

<sup>12</sup> Sur les nouvelles conceptions, capacités et dimensions de l'opérationnalité militaire américaine, v. le dossier "Spécial Guerre : le Pouvoir Absolu des Armes Electroniques", in Science et Vie n°1012, janvier 2002 et l'article "War in the Computer Age : High Tech Weapons change the Dynamics and the Scope of Battle", in International Herald Tribune, 28 décembre 2001.

L'association de ces déploiements de matériels, de projection de force et d'images, et de des stratégies discursives établit le passage de l'idéologie du « shaping the world » vers le « shaping the mind », par la dissuasion des intentionnalités exécutive, collectives et individuelles de se permettre de penser à menacer les Etats-Unis. Cette idéologie détermine de façon importante les grandes options stratégiques de l'administration Bush : « *Le développement de la collecte d'informations la multiplication des opérations spatiales de "command and control*<sup>13</sup> » est une condition essentielle du « *projet de renforcer la psychologie stratégique qui sous-tend les anciens concepts de déterrence*<sup>14</sup> ». Il s'agit de « *refaçonner (« reshape ») la déterrence pour prévenir la guerre et tout type d'agression, avant que les mentalités et les conditions qui y conduisent ne cristallisent*<sup>15</sup> ». La déterrence consiste moins « *en le déploiement de têtes nucléaires qu'en la compréhension de l'attitude de l'adversaire, de sa psychologie et de son caractère national.*<sup>16</sup> » La nouvelle conception de la dissuasion consiste donc en une synthèse des moyens stratégiques nucléaires et conventionnels et « néo-conventionnels », passés, présents et en devenir, qui tend à dominer à la fois les capacités réelles et virtuelles de tout adversaire imaginé ou avéré, mais qui, dans le même mouvement englobant, tend à dominer la sphère de l'intentionnalité politique et stratégique et la noosphère stratégique globale, en y imposant l'idée de la suprématie américaine et de son symétrique, l'impensabilité de l'agression anti-américaine.

La dynamique de cette tendance à l'établissement d'un continuum de la domination stratégique américaine de la sphère des relations internationales et de la guerre à celle de la sphère idéelle est impulsée par la refonte des normes du rapport des Etats-Unis au reste du monde depuis la fin de la bipolarité est/ouest. La disparition de l'Union Soviétique a correspondu, en termes stratégiques américain, à celle du facteur politico-stratégique symétrique, qui structurait la pensée et les pratiques stratégiques américaines. L'existence de l'Union Soviétique imposait à l'appareil de sécurité nationale américain à produire de la stratégie en fonction d'une menace globale clairement identifiée, suffisamment monolithique pour ne pas être entièrement fantasmée. La fin de la bipolarité a entraîné la fin de la norme de la menace en fonction de laquelle était élaborée la stratégie. La fin de l'ennemi global mais unique a entraîné la pensée américaine de la menace dans la problématique de la prolifération et de la menace capacitaire. Pour les membres les plus influents de l'establishment républicain de sécurité nationale, il est impératif de relancer la course aux

---

<sup>13</sup> Donald Rumsfeld.

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> Idem.

<sup>16</sup> Idem.

armements afin de sortir la dissuasion du seul domine nucléaire pour l'élargir à tous les domaines de la stratégie, car la perception dominante et celle des Etats-Unis étant encerclés par : « ...*Tous ces gens qui veulent nous tuer*<sup>17</sup>», d'autant plus que "*Le monde post-soviétique n'est plus habité par des ours, mais par de nombreux serpents*<sup>18</sup>. »

Ces remarques illustrent de façon paradigmatic le nouveau rapport complexe qui s'établit entre le système stratégique américain et le reste du monde. L'idée dominante de la menace n'est plus la représentation d'un ennemi unique -quoique polymorphe- mais celle de la prolifération des catégories et des pratiques de la menace. Cette idée devient la catégorie dominante de la stratégie américaine, et est synthétisée par le vocable de « terrorisme », catégorie creuse dans laquelle peuvent être projetées toutes les catégories stratégiques de la menace, et qui sert de vecteur de projection de celles-ci dans la noosphère nationale et/ou internationale. La catégorie du "terrorisme" a pour fonction d'identifier comme menace et de légitimer le recours à la force contre celle-ci, toute entité stratégique, qu'il s'agisse d'Etats, de réseaux, de groupes, d'individus, ou de capacités<sup>19</sup>. La notion de terrorisme a des vertus supérieures d'instrumentalisation et de manipulation des idées de la réalité stratégique. Elle installe collectivement les esprits dans une posture engagée par rapport à une réalité qui n'est pas comprise, mais interprétée en fonction d'idées dominantes<sup>20</sup>. La notion de terrorisme a pour fonction de disqualifier tout adversaire potentiel ou réel, de manière légitimer l'emploi de moyens

---

<sup>17</sup> Entretien avec Frank Gaffney, le 22 février 2001. Frank Gaffney, ancien conseiller à la sécurité nationale de Ronald Reagan, est le directeur du Center for Security Policy, à Washington. Ce think tank/lobby ultra-reaganien s'est assigné pour mission de diffuser les idées les plus radicales concernant la sécurité nationale et travaille très activement à la promotion de la reprise de la course militaire à l'espace et à la légitimation de l'emploi de la force pour "assurer la paix". Il est au centre d'un vaste et très puissant réseaux de personnalités et d'institutions politiques, militaires, intellectuelle et médiatiques, et a une présence constante et influente ans les grands médias nationaux (Washington Post, Washington Times, Los Angeles Times, New-York-Times, CBS Fox (chaîne de télévision républicaine dont la famille Bush possède une partie du capital).

<sup>18</sup> Donald Rumsfeld.

<sup>19</sup> La pensée stratégique américaine identifie la capacité technologique à la menace, en la confondant à l'intentionnalité hostile, , en suivant la logique du "pouvoir, c'est devoir". Depuis la guerre du Golfe, cette idéologie de la menace capacitaire est devenue un paradigme dominant de promotion et de diffusion des représentations de la menace. Est considéré comme menace tout Etat qui n'est pas allié aux Etats-Unis et possédant des capacités de projection de force, particulièrement balistique. La menace n'est donc pas la réalité, mais l'idée que les stratégies américains s'en font.

<sup>20</sup> "...*Une relative indistinction de l'imaginaire et du réel est plus ou moins la règle dans certains domaines de la vie, comme par exemple en politique, où elle est publiquement permise et requise.*" Norbert Elias, Engagement et Distanciation, Paris, Fayard, 1984, édition Presses Pocket, p.98 Ce recours à l'indistinction induit un sentiment de danger, car il devient difficile ce qui relève de la menace réelle et ce qui relève de la projection psycho-sociologique des peurs de la configuration des relations internationales dont les règles sont peu et mal saisies.

coercitifs qui brouillent la distinction entre « défense ou « sécurité » et « établissement d'une hégémonie », dont le potentiel tyannique ne peut être occulté que grâce à la manipulation des idées et des représentations.

Cette occultation doit avoir lieu à l'intérieur de la civilisation démocratique américaine, car elle s'est fondée sur la révolte contre la tyrannie<sup>21</sup>, et cette contradiction nécessite un processus de refoulement par ses responsables, qui ont besoin symétriquement de créer un consensus autour d'elle, mais aussi à l'extérieur. La société internationale est traitée comme une surface de projection à la fois de la puissance militaire, politique et économique américaine, mais aussi de ses propres refoulements et idées légitimatoires, de façon à limiter les risques de réaction adverse tout en renforçant ses alliances. Cette démarche coercitivo-symbolique tend à installer l'acteur américain, sa ou ses cible et les alliés ou adversaires non engagés directement, dans la même posture d'engagement<sup>22</sup>, d'adhésion aux idées stratégiques américaines, par l'imposition des catégories américaines de légitimation de l'exercice de la lutte contre le terrorisme, véritable contenant sémantique de la « lutte du bien contre le mal<sup>23</sup> ». Cette manipulation primaire mais efficace des représentations, des idées et des mythes<sup>24</sup> politiques et stratégiques, confère aux idées stratégiques américaines un statut dominant dans la noosphère nationale et mondiale, en rendant très difficile leur réfutation, qui nécessiterait soit d'être matériellement capable de s'opposer aux Etats-unis, soit d'en avoir la volonté politique, et donc de s'accorder de réfléchir de manière critique aux

---

<sup>21</sup> Voir particulièrement, Alain Joxe ""Power" contre "Liberty""", in *L'Amérique Mercenaire*, 1992, Paris, Payot, 1995, p.47, et Hanna Arendt, *Essai sur la Révolution*, Paris, Gallimard, 1967.

<sup>22</sup> Norbert Elias met particulièrement en évidence le fait que plus les acteurs s'investissent dans une posture engagée, plus leur capacité d'appréhension de leur condition réelle diminue, augmentant la sensation de danger, par le remplacement des capacités d'analyse par l'imagination de la menace : "Une croissance des tensions et des conflits sociaux peut s'accompagner d'un déclin de la capacité à maîtriser les phénomènes naturels et sociaux (et internationaux). Elle peut s'accompagner d'une diminution de la maîtrise de soi individuelle et d'un accroissement, dans la pensée et l'action humaine, des constructions de l'imaginaire... ". *Engagement et Distanciation*, p.19.

<sup>23</sup> Voir sur ce thème la multitude de déclarations redondantes du président Georges W. Bush, qui promeut, grâce à l'immense capital symbolique et à l'efficacité politique de sa fonction la représentation de la lutte contre le terrorisme comme "lutte du bien contre le mal (12 septembre 2001) ou contre "the evil Axis", "l'Axe des Forces du mal, (31 janvier 2002)".

<sup>24</sup> On utilise ici le concept de mythologie au sens que lui donne Norbert Elias comme système de "chimères, d'espoirs de salut et de stigmatisations...", in *Norbert Elias par Lui-Même*, Paris, Fayard, 1983. D'après Norbert Elias, c'est dans le rapport à l'imaginaire que s'élabore la distinction fondamentale entre le scientifique et le politique : alors que l'un s'occupe de la "chasse aux mythes, (de) la dénonciation comme non fondés dans les faits des mythes véhiculant les représentations...", l'autre instrumentalise et produit de la mythologie par le renouvellement des constructions idéologique et par le refus de la distanciation. Norbert Elias, "Du Sociologue comme Chasseur de Mythe", in *Qu'est-ce que la Sociologie ?* Paris, Presses Pocket, 1996.

catégories de pensée ainsi diffusées et soutenues par des dispositifs dont la puissance est mondiale.

## II - A la Conquête de la Noosphère

La méga-machine stratégique américaine cherche à coloniser la sphère des idées<sup>25</sup> afin d'établir sa suprématie de façon de globale. Elle mobilise pour cela trois types de ressources : celles de la techno-stratégie et de la démonstration de la puissance et/ou de la projection de force, celles de la diffusion des images, de la mise en scène hégémonique de la légitimité de la puissance américaine, et celle de l'imposition de normes, dont l'objectif est de créer une superstructure normative mondiale englobant les autres systèmes normatifs, donc de définition de la réalité humaine.

La projection de la puissance techno-stratégique américaine dans la noosphère s'est accomplie avec la course aux armements nucléaires, couplés avec les postures stratégiques produites de façon concomitante. L'arme nucléaire étant pensée et produite - du côté américain - pour ne pas être employée, mais exclusivement comme moyen de dissuasion, les modalités d'accumulation des armements et des stratégies furent pensés comme des substituts symboliques à la manœuvre et à la bataille et deviennent des « *manœuvres d'armement*<sup>26</sup> ». La course américaine aux armements nucléaires, puis conventionnels, est en fait un langage, où le décompte de vecteurs et de leur puissance destructrice devient le moyen de la symbolisation comprise de façon universelle. Ce langage installe la capacité américaine de destructivité universelle dans la noosphère mondiale et y implante l'idée dominante de leur suprématie négative, par la supériorité et la menace qu'ils incarnent pour tous et pour eux-mêmes, face à leur symétrique soviétique. L'emballage de la techno-stratégie à partir des présidences Reagan a accentué ce phénomène de sa symbolisation hyperbolique, au point de faire passer le débat sur le symbole avant celui sur la réalité même de la technologie, lors du lancement de l'idée de création d'un bouclier spatial anti-missiles, la « Strategic Defense Initiative » (SDI), surnommée « Star Wars ». La proposition Reaganienne ne reposait sur aucune techno-stratégie disponible, même à moyen terme, néanmoins, la

<sup>25</sup> Ce concept de "colonisation idéelle est directement inspiré des travaux de Serge Gruzinsky, *in La Colonisation de l'Imaginaire*, Paris, Gallimard, 1988, qui met en évidence comment la colonisation de l'Amérique centrale et du sud par les espagnols et par les portugais a aussi eu lieu par des stratégies de domination des mentalités par le biais de l'imposition d'idées, d'images et de symboles, afin d'asseoir leur hégémonie sur des stratégies d'acculturation. Ces stratégies ont donné lieu à des contre-stratégies d'appropriation, de transformation et de rejet avant que l'acculturation n'ait lieu.

<sup>26</sup> Le concept est mis au point et développé par Alain Joxe, *in Le Cycle de la Dissuasion*, Paris, La Découverte, 1990, p.106-138.

puissance de cette idée projetée par le centre mondial de la puissance politique fut tel qu'il amorça une mobilisation scientifico-techno-politico-militaro-idiologico-industrielle huit fois supérieure à celle du Projet Manhattan, et qu'elle mit le système militaro-industriel soviétique en état de quasi-banqueroute, tout en devenant une mythologie politico-stratégique essentielle, au point de devenir une des pierres angulaires de la campagne présidentielle et du programme de défense du président Georges W. Bush. Cette mythologie est devenue le cœur de nombreux argumentaires internationaux concernant la remise en question ou non des grands traités d'arms control signés entre les Etats-Unis, l'URSS et la Chine durant les années soixante-dix<sup>27</sup>, alors que les technologies ne sont aujourd'hui, au mieux, qu'au stade de la recherche<sup>28</sup>. Néanmoins, cette idée stratégique est tellement puissante et dominatrice qu'elle occupe la place centrale de la plupart des débats stratégiques mondiaux et qu'elle a des effets sur les programmes de recherche des industries de défense américaines et européennes.

Les effets symboliques des techno-stratégies américaines sont conjugués à la « force de frappe idéelle » incarnée par le complexe industrialo-culturel hollywoodien quand il est en adéquation avec le système stratégique. Depuis la première, mais surtout depuis la deuxième guerre mondiale, les liens organiques entre l'exécutif politique et militaire et l'industrie hollywoodienne sont extrêmement étroits et déterminants<sup>29</sup>, au point de décider de la mise en production<sup>30</sup> ou de l'abandon ou du remontage de nombreux films. Les grands studios produisent de nombreux et parfois importants films de genre, espionnage, guerre, science-fiction, thrillers, qui sont articulés autour de problématiques de "sécurité nationale", qui expriment l'état conjoncturel du débat stratégique à un moment donné, et en popularisent les idées dominantes.

---

<sup>27</sup> Pour une histoire globale de la SDI et de son évolution en National Missile Defense (NMD), v. Frances Fitzgerald, *Way Out There in the Blue, Ronald Reagan, Star Wars and the End of the Cold War*, New-York, Simon and Schuster, 2000.

<sup>28</sup> A la notable exception des travaux très avancés concernant la mise au point de satellites armés de canons lasers, capables "d'aveugler", temporairement ou définitivement, ou encore de détruire d'autres satellites.

<sup>29</sup> Il existe, entre autres, un puissant bureau de liaison du Pentagone à Hollywood, qui entrelie et répercute les scénarios des films à thématique de défense ou de sécurité, et le renvoie avec un "avis" rarement ignoré. Cet avis peut donner lieu au soutien militaire à une production, par l'adjonction de conseillers militaire, de matériels (avions navires de guerre, sous-marins, surplus, images d'archives...), ou au contraire refuser son soutien, et augmenter ainsi les coûts de production, comme ce fut le cas pour *USS Alabama*, qui narre une mutinerie à l'intérieur d'un sous-marin lance-missiles.

<sup>30</sup> L'exemple paradigmique est celui de Top Gun (Tony Scott, avec Tom Cruise, Val Kilmer, Kelly Mac Gillis, 1986): la Navy a littéralement prêté un porte-avions à la production du film, en n'exigeant uniquement que les scènes de combat aient lieu au-dessus de l'océan. Le succès du film fut tel qu'à la Navy ouvrit des bureaux de recrutement à la sortie des cinémas, qui eurent un succès réel. V. le dossier *Military in the Movies*, sous la direction de l'historien de cinéma de guerre américain Lawrence Suid, du Center for Defense Information.

Depuis quelques années, les problématiques liées à la militarisation de l'espace sont au cœur des débats et des initiatives qui travaillent à la refonte structurelle des forces armées et de l'appareil de sécurité nationale américain<sup>31</sup>. Le « space power<sup>32</sup> » bénéficie d'une promotion croisée à la fois fédéralo-politico-militaire, publique et privée, depuis le Pentagone et Hollywood, qui correspond à la synergie du pouvoir spatialo-militaire et du pouvoir de l'industrie de l'image. Cette synergie assène depuis quelques années la nécessité de la militarisation de l'espace et de l'avènement du « space power ». En 1998, Deep Impact<sup>33</sup> et Armageddon<sup>34</sup> montrèrent la NASA et le Space Command<sup>35</sup> sauvant la terre d'un météore géant. Les James Bond Golden Eye<sup>36</sup> et Le Monde ne Suffit Pas<sup>37</sup> mettent le space power et son contrôle par l'OTAN comme enjeu dramatique, tandis que dans Space Cow-Boys<sup>38</sup> Clint Eastwood dénonce la course aux armements spatiaux issue et perpétuée depuis la guerre froide. La problématique de la NMD et de la nécessité stratégique de la suprématie aérospatiale est le signifié fondamental de Pearl Harbor<sup>39</sup> et de Derrière les Lignes Ennemis<sup>40</sup>.

Ces thèmes reprennent les thèmes de légitimation du space power largement diffusés par la littérature politique et militaire et créent un « réservoir » de représentations stratégiques légitimatrices offensives, car actives à tous les niveaux de la société civile, en imposant une idée largement consensuelle et populaire. Ces représentations, ces mises en scènes du représenté légitimateur de la militarisation de l'espace qui aide à mettre en forme l'opinion à l'égard des choix stratégiques fondamentaux. Ces représentations viennent compléter la diffusion des normes technologiques, logicielles, politiques et militaires qui découlent du space power. Ces mises en

<sup>31</sup> V. Jean-Michel Valantin, « Le Space Power : Militarisation de l'Espace et Renouvellement du Concept de Sécurité Nationale », in Vers une "Grande Transformation" stratégique Américaine, Cahiers d'Etudes Stratégiques n°31, sous la direction de Saïda Bedar, Paris, CIRPES, 2001.

<sup>32</sup> Le space power et considéré comme la nouvelle dimension, le nouveau médium de projection de la puissance militaire américaine sous une forme englobante, après le sea power et l'air power.

<sup>33</sup> Réalisé par Mimi Leder, 1998, avec Téa Leoni.

<sup>34</sup> Réalisé par Michael Bay, 1998, avec Bruce Willis, Ben Haffleck, Liv Tyler.

<sup>35</sup> L'US Space Command est le commandement opérationnel américain en charge de la mise au point de la doctrine d'emploi des matériels spatiaux et de la recherche en attaque et défense dans le cyberspace. Le Space Com est des commandements de l'Air Force, et est en passe de devenir la cheville ouvrière de la restructuration de l'appareil militaire et de sécurité américain afin de le rendre pleinement imperméable et interactif au parapluie informationnel et à ses effets opérationnels immédiats, comme le ciblage au mètre près des positions talibanes par l'interaction entre les troupes des forces spéciales, des B-52 et des satellites d'observation, de reconnaissance et de communication.

<sup>36</sup> Réalisé par Martin Gilbert, 1997, avec Pierce Brosnan, Sean Bean.

<sup>37</sup> Idem, 1999, avec Pierce Brosnan, Michelle Yeoh.

<sup>38</sup> Réalisé par Clint Eastwood, 2000, avec Clint Eastwood, Donald Sutherland, Tommy Lee Jones, James Garner.

<sup>39</sup> Réalisé par Michael Bay, 2001, avec Ben Haffleck, Kate Beckinsale.

<sup>40</sup> Réalisé par John Moore, 2001, avec Owen Wilson, Gene Hackman.

scène souvent puissamment efficaces, diffusent un message de légitimation par le biais d'images stéréotypées extrêmement prégnantes du fait de la qualité technique et dramatique des films, qui met l'effet de catharsis<sup>41</sup> au service d'effets de propagande politico-militaire qui correspondent aux impératifs financiers des grands studios. Ces mises en images des idées stratégiques dominantes viennent renforcer la symbolisation des techno-stratégies et des projections de force, et contribuent au travail des stratégies globales américaines pour imposer l'idée d'une supériorité stratégique incontestable, grâce à la projection d'image qui encadrent et renforcent l'armature symbolique du système américain dans la noosphère mondiale.

Ces symbolisations et mises en images qui colonisent la sphère des idées ont un effet structurant sur celle-ci en étant le vecteur de normes. Si l'on reprend la problématique du space power, condition initiale de la possibilité d'une NMD, elles sont diffusées dans la société internationale, où elles deviennent des vecteurs de diffusion des normes technologiques, logicielles<sup>42</sup>, politiques et militaires qui découlent du space power. Cette diffusion est opérée par le biais des « discussions » lancées par l'administration Bush jr, pour faire admettre aux alliés la décision unilatérale de NMD et de militarisation de l'espace au mépris des traités signés contre celle-ci durant la guerre froide. Cet effort politico-stratégique sans précédent indique la volonté américaine d'asseoir l'hégémonie sur de nouvelles capacités de coercition, dont les normes scientifico-techno-industrialo-militaires mettent en forme les différents niveaux du débat sur l'éventuelle participation européenne à l'effort stratégique américain. Le débat stratégique américain, en se projetant sur la scène internationale, devient ainsi la norme des débats stratégiques nationaux, et impose ses propres normes de production aux appareils d'Etat et industriels nationaux. Enfin, la militarisation de l'espace correspond à une mise en forme de la temporalité stratégique, en imposant la capitale américaine de réagir de façon immédiate voir préventive à tout déploiement de force d'un éventuel adversaire. Il impose avec lui l'idée que la forme de la guerre et sa finalité, l'action par le système américain sur l'intentionnalité politico-stratégique « cible » est en passe de devenir un monopole américain : l'appareil de défense et de sécurité deviendrait ainsi le logiciel mondial de la guerre, et serait capable d'imposer mondialement l'idée même de ce qu'est aujourd'hui la guerre et de l'inutilité téléologique à s'en prendre aux Etats-Unis.

---

<sup>41</sup> V. article de Jean-Michel Valantin, "Cinéma Américain et Représentations Stratégiques", in Le Débat Stratégique, juin 2000.

<sup>42</sup> On emploie ici le terme de "logiciel" au sens de sociologie de la stratégie élaboré par Alain Joxe comme représentation stratégique, mise en forme de l'espace-temps imposée par l'Etat, in Alain Joxe, Voyages aux Sources de la Guerre, Paris, PUF, 1991, p.144.

### III - Vers des Conflits de Normes Mondiaux ?

Le pouvoir stratégique américain tend aujourd'hui à s'imposer comme l'échelle de référence des normes de la puissance, de façon à ce que nulle entité politique, Etat ou non, ne puisse, à terme, se penser comme égal, par la symétrie ou par le jeu asymétrique sur les faiblesses américaines, à la mégamachine américaine<sup>43</sup>. Pourtant, les stratégies discursives et symboliques mises en œuvre pour promouvoir l'idée de la légitimité internationale du pouvoir américain sont l'objet de nombreuses stratégies de résistances, qui emploient d'autres modalités de promotion dans la sphère des idées. Ainsi, la norme hégémonique du terrorisme, et son corollaire de la nécessité de la sécurité sont diffusées à l'usage des Etats afin de justifier les pratiques répressives sociales et internationales pratiquées à l'intérieur des Etats-Unis, tout en renforçant les alliances, au nom de la lutte « contre le mal ». La diffusion de ces idées américaines se traduit, entre autres, par l'implantation des idées sécuritaires en lieu et place de la réflexion politique, éthique et sociale, au cours du débat autour de la campagne présidentielle française de 2002, ou encore l'alignement de la politique étrangère russe sur la "croisade anti-terroriste", en échange de « l'oubli » de la Tchétchénie. L'implantation des idées stratégiques américaine dans la noosphère mondiale leur confère une capacité d'influence, un pouvoir, qui transcende leur capacité de projection de force. On pourrait donc avoir l'impression d'assister à une homogénéisation normative du monde, alors que les dispositifs de domination idéels américains souffrent d'une contradiction interne fondamentale en étant incapables d'intégrer la pensée de l'interaction, qui, ainsi, est laissée aux autres Etats ou mouvements.

Dans le cas du « space power », les stratégies américaines mettent au point une série de stratégies « behaviouristes », fondées sur le concept de « cyberdouleur<sup>44</sup> (« cyberpain). La pensée stratégico-spatiale américaine se focalise largement sur une supposée « menace chinoise ». En cas d'attaque de la République Populaire sur Taiwan, les satellites américains pourraient lancer une attaque informationnelle massive (« Computer Network Attack »), aussi bien sur les centres de décision politique et les commandements opérationnelles, de manière à les isoler, entre eux et de leurs troupes, voir à élargir « l'isolation » et le degré de « douleur » en s'en prenant aux infrastructures civiles tout en isolant

---

<sup>43</sup> Le présent développement est directement inspiré du travail d'Hélène Lavoix, chercheuse à SOAS University (Londres), in *Why is the "Language of Civilization" Becoming Prominent Nowadays in International Relations? China and the West*, dissertation de MSC in International Politics of Asia and Africa, of the University of London, 1998.

<sup>44</sup> V. le document officiel *US Space Command Vision 2020*.

la Chine du reste monde. Le but de cette stratégie est d'être graduée, précise, discriminante, et surtout réflexive, pouvant en une seconde remettre les choses en l'état pour reprendre des relations normales avec l'adversaire, une fois sa volonté pliée<sup>45</sup>, en un exercice parfait de « shaping the world/shaping the mind ». Mais la pensée stratégique américaine oublie un peu rapidement qu'elle risque d'entrer en interaction avec d'autres visions du monde que les siennes. Par rapport aux vœux de l'Air Force Space Command et de l'administration Bush, le space power n'existe encore que sous la forme d'idées implantées dans de vastes programmes de recherche et développement, ou comme vecteur de la victoire opérationnelle en Afghanistan. Or, l'idée de la mise en forme de l'intentionnalité du pouvoir politico-stratégique chinois par une stratégie spatialo-cyber-pavlovienne, entre en conflit avec les idées chinoises dominantes de fierté nationale, de puissance propre à l'empire du Milieu, de Face, de refus du colonialisme occidental, mais aussi à la conscience de sa propre influence internationale<sup>46</sup>. Aussi, d'une part, il est difficile d'envisager qu'une offensive spatialo-informationnelle américaine puisse ne pas déclencher une réaction nationaliste politico-stratégique qui se traduirait par une escalade et une offensive indirecte puis directe sur les faiblesses américaines, d'autre part, la puissance stratégique américaine est déjà contestée au niveau de la symbolisation, par la promotion du space power chinois. L'idée en est implantée dans la noosphère par l'appareil de défense chinois, au point de devenir la référence principale de la réflexion stratégique américaine<sup>47</sup>. Aussi, avant même

---

<sup>45</sup> Cette stratégie a été expliquée en détail à l'auteur par le colonel Martin France (Air Force) rattaché à l'état-major inter-armes, un des plus influents thuriféraires du space power au sein du Pentagone.

<sup>46</sup> V. Hélène Lavoix, *Why is "Language of Civilization" Becoming Prominent in International Relations?*

<sup>47</sup> V. les sites et revues suivantes <http://www.spacedaily.com/news/china-milspace-00a.html>  
China Reform Monitor No. 311, June 6, 2000, American Foreign Policy Council, Washington, D.C.  
Russia-China Military-Technical Cooperation Growing: Beijing Developing Advanced Space, Naval Warfare Systems: <http://www.afpc.org/crm/crm311.htm>, Satellite Capabilities Of Emerging Space-Competent States

Gerald M. Steinberg:

<http://faculty.biu.ac.il/~steing/military/sat.htm>

Current Launch Log for 2001, Space Transportation Association

<http://www.spacetransportation.org/>

Plus général mais intéressant...

<http://www.permanent.com/archimedes/LawLibrary.html>

[http://www.brook.edu/views/articles/ohanlon/1999natint\\_sum.htm](http://www.brook.edu/views/articles/ohanlon/1999natint_sum.htm)

space agencies:

<http://www.ssl.umd.edu/space/agencies.html>

fcatsheets on China's space power (unofficial)

<http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Launchpad/1921/>

CHINA'S STRATEGIC MODERNIZATION: IMPLICATIONS FOR THE UNITED STATES, Mark A. Stokes, September 1999 (DOD US)

<http://carlisle-www.army.mil/usassi/ssipubs/pubs99/chinamod%5Cchinamod.htm>

que les Etats-Unis n'aient atteint le niveau de puissance auxquels ils aspirent, c'est à dire une montée en puissance perpétuelle en prenant leurs propres capacités comme norme de référence, la stratégie chinoise « d'opération idéelle de déstabilisation ». Les capacités spatiales militaires chinoises, très largement inconnues, et objet d'une grande perplexité, deviennent donc l'objet de référence de la stratégie américaine.

Or, ce conflit entre idées et représentations de la puissance américaine et chinoise a pour double conséquence de relativiser la puissance américaine, tout en assurant un prestige « gratuit » à la puissance chinoise. L'idée de la « sur domination », de la suprématie américaine est ainsi combattue, mettant en échec, ou en ralentissant et en réaménageant par l'interaction - ce dont les américains ne veulent à aucun prix, - les stratégies de « shaping the world », car le « shaping the mind » demeure insaisissable.

## Conclusion

Les stratégies américaines tendent à une efficacité globale, sur le plan technologique, opérationnel, politique, et, de façon transcendante et déterminante, idéelle, en essayant de développer les dispositifs discursifs et les symbolisations nécessaires à la projection de la puissance américaine dans la noosphère. L'efficacité et la diversité de la méga-machine stratégique lui donne les moyens d'imposer à la fois les formes de symbolisation de la puissance techno-stratégique, la mise en images cathartique de celle-ci et d'en diffuser les normes propres comme normes internationales. Cependant, ce formidable unilatéralisme stratégico-normativo-symbolique n'échappe pas, malgré ses efforts, aux logiques de l'interaction, qui nourrissent le « paradoxe de la stratégie », le perpétuel renversement potentiel de la victoire en défaite. Au contraire, il l'alimente, en donnant à ses adversaires les plates-formes idéelles nécessaires pour le combattre, pour lui imposer des normes extérieures, qui enserrent l'unilatéralisme américain dans un filet d'interactions, qu'il renforce en cherchant à les dominer. La suprématie américaine, matérielle ou idéelle, n'a donc rien d'une fatalité.

## Bibliographie

- Saïda Bedar (sous la dir.) *Vers une "grande Transformation" stratégique américaine ?*  
Cahiers d'Etudes Stratégiques n°31, Paris, CIRPES, 2001
- William Burrows, *This New Ocean, the Story of the First Space Age*, New-York, the Modern Library, 1999

- Gerard Chaliand (sous la dir.), *Anthologie Mondiale de la Stratégie, des Origines au Nucléaire*, Paris, Robert Laffont, 1990
- Norbert Elias, *Qu'est-ce que la Sociologie ?* 1970, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, 1991
- Norbert Elias, *La Dynamique de l'Occident*, 1971, réédition Presses Pocket, 1990
- Norbert Elias, *Engagement et Distanciation*, Paris, Fayard, 1983
- Norbert Elias, *Du Temps*, Paris, Fayard, 1984
- Serge Gruzinsky, *La Colonisation de l'Imaginaire*, Paris, 1989
- Alain Joxe, *Le Cycle de la Dissuasion*, Paris, La Découverte, 1990
- Alain Joxe, *L'Amérique Mercenaire*, Paris, Stock, 1992, Payot, 1995
- Alain Joxe, *Voyages aux Sources de la Guerre*, Paris, PUF, 1991
- Hélène Lavoix, (travail non encore publié), *Why is "Language of Civilization" Becoming Prominent Nowadays in International Relations*, dissertation de MSC in International Politics of Asia and Africa, of the University of London, 1998.
- Edward Luttwak, *Le Paradoxe de la Stratégie*, Paris, Odile Jacob, 1989
- Edgar Morin, *La Méthode (4)*, *Les Idées, Leur habitat, leur Mode de Vie, leurs Moeurs, leur Organisation*, Paris, le Seuil, 1991
- Edgar Morin, *La Méthode (5) L'Identité Humaine, l'Humanité de l'Humanité*, Paris, le Seuil, 2001
- Carl von Clausewitz, *De la Guerre*, Paris, Editions de Minuit, 1955
- Murray Williamson (sous la dir.), *The Making of Strategy, Rulers, States and War*, New-York, Cambridge university Press, 1994

---

**DEUXIEME PARTIE**

**LES PRATIQUES**

**DE LA GUERRE COGNITIVE**

---

## CHAPITRE V

### QUELQUES CONSIDERATIONS SUR LA SUBVERSION APPLIQUEE A L'ENTREPRISE

**Charles Prats**

*Chargé d'enseignement  
à l'École de Guerre Économique*

"Renouveler les antiques procédés de la manœuvre grâce à tout ce que les engins modernes comportent par eux-même de puissance, de précision, de vitesse, c'est, de nos jours, le labeur des tacticiens. (...). Ainsi sera restaurée cette extension stratégique des résultats d'ordre tactique (...) qui constituait jadis la fin suprême et comme la noblesse de l'art."

Charles de Gaulle  
(*in Vers l'armée de métier*)

Il est d'usage de dire que la France est en retard sur les États-Unis en matière de conceptualisation et d'application des principes d'infoguerre. Ceci peut paraître exact, mais il faut néanmoins nuancer le propos. En étendant l'acception de la définition de la guerre de l'information, on perçoit immédiatement que celle-ci peut être étudiée sous l'aspect des sciences politiques. Dès lors, il est intéressant de rechercher quels peuvent être les atouts des pratiques politiques qui ont marqué notre histoire récente en la matière, et d'en effectuer une relecture sur le plan managérial. Principalement depuis la fin des années 1960, la vie politique française a été marquée par la richesse des théorisations et surtout des mises en œuvre des méthodes de combat indirectes utilisées par des spécialistes formés dans les « écoles » se situant sur les bords du plateau politique. Deux d'entre elles sont particulièrement riches d'enseignements pour des applications actuelles à la vie des affaires : la subversion et son corollaire, la contre-subversion.

Si l'on exclut les actions fomentées par les services spéciaux des pays du Pacte de Varsovie<sup>1</sup>, les actions relevant des techniques subversives ont été

---

<sup>1</sup> On se référera utilement à ce sujet aux nombreux ouvrages publiés par Vladimir Volkoff.

principalement menées par les groupes classés à l'extrême gauche de l'échiquier politique. Il est d'ores et déjà intéressant de noter que les cadres de ces groupuscules ont migré aujourd'hui vers des postes de responsabilité, tant dans les organisations politiques plus recentrées, que dans la sphère économique. La contre-subversion politique, hors les actions des services officiels, fut plutôt, quant à elle, l'apanage de quelques organisations réputées proches des milieux gaullistes.

### **Une définition de la subversion**

Quelques auteurs se sont penchés sur l'analyse précise des techniques de subversion et de contre-subversion. Le principal ouvrage de référence en la matière fut publié en 1972 et réédité en 1976 par Roger Mucchielli<sup>2</sup>. Reprenons la définition de la subversion proposée par cet auteur. La subversion est « l'action préparatoire ou concomitante destinée uniquement à déconsidérer le pouvoir et à détacher de lui ceux qui auraient eu l'intention de le défendre en cas de péril. (...) La subversion est une technique d'affaiblissement du pouvoir et de démoralisation des citoyens. (...) Elle est action sur l'opinion par les moyens subtils et convergents. (...) La subversion est donc plus insidieuse que séditieuse (...), moyen « économique » au sens où elle ne nécessite pas de gros investissements matériels et financiers, où elle n'a besoin que de peu d'armes et de peu de gens pour réussir. C'est une affaire de matière grise d'abord, de science et de savoir-faire ». On peut alors voir la subversion comme un ensemble de techniques autonomes destinées à affaiblir l'adversaire en sapant les fondements même de ses défenses naturelles. On peut aussi, dans une construction plus globale, intégrer les pratiques subversives dans les actions offensives et les rapprocher des autres techniques relevant de la guerre par l'information.

La subversion s'articule alors parfaitement avec les techniques de guérilla. Cette dernière crée un climat psychologique favorable. En amenant l'agitation et le désordre et en introduisant de nouveaux acteurs de déstabilisation par opportunisme et effet d'entraînement, elle participe à une certaine forme de terrorisme. En recherchant et provoquant la répression, la guérilla peut provoquer l'indignation du public et créer les incidents exploitables par la subversion qui utilise principalement la violence verbale.

---

<sup>2</sup> Roger Mucchielli, *La Subversion*, éditions CLC, 1976.

Dans une optique syncrétique, il est aussi utile de se remémorer les définitions des techniques déstabilisatrices proches de la subversion et qui sont susceptibles de s'y intégrer : propagande, publicité, intoxication et désinformation.

. La propagande est la transmission d'une information à un public qui doit être perçue comme l'expression de la seule vérité qui soit.<sup>3</sup> Elle se présente à visage découvert, même quand elle ment.<sup>4</sup> Elle fait semblant de s'adresser à notre intelligence mais atteint son maximum d'efficacité quand elle vise nos facultés irrationnelles.

. La publicité est la transmission à un public aussi vaste que possible ou au contraire ciblé, d'un message dont la vérité ou la fausseté ne constitue pas l'intérêt essentiel et dont le but n'est pas d'informer mais d'influencer. C'est le fait d'exercer une action psychologique sur le public, dans un but direct.

. L'intoxication est une action visant l'adversaire qui consiste à lui fournir des informations erronées qui lui feront prendre des décisions mauvaises pour lui et bonnes pour l'initiateur.<sup>5</sup>

. La désinformation est une manipulation de l'opinion publique, à des fins politiques, avec une information traitée par des moyens détournés.<sup>6</sup>

### Les 3 trilogies de la subversion

---

<sup>3</sup> Selon la doctrine de la CIA dans les années 1970, « le simple fait de diffuser des informations qu'une organisation entend cacher à ses membres peut, dans le cadre d'une société fermée, avoir des conséquences significatives. Si d'autre part quelques fausses nouvelles y sont habilement mêlées, l'effet n'en sera que plus appréciable. Lorsqu'ils se seront rendu compte qu'une bonne partie de ce qui leur est révélé est vrai, les auditeurs auront tendance à se persuader de l'authenticité de tout ce qu'ils pourront apprendre par cette même voie » – La CIA et le culte du renseignement.

<sup>4</sup> Le spectre chromatique de la propagande est le même que celui de l'intelligence économique : faire connaître la vérité est de la propagande « blanche », faire un mélange de vérités pures, de vérités altérées et de légers mensonges afin de modifier le jugement de la cible est de la propagande « grise », la diffusion de contre-vérités mêlées à des vérités partielles pour la vraisemblance est de la propagande « noire ». Les techniques des services de manipulation du KGB utilisaient souvent les faux pour appuyer leurs opérations de propagande noire. A l'heure actuelle, la manipulation des informations pour créer des faux par contrefaçon ou falsification se font principalement par le vol ou le détournement par le biais de la naïveté des victimes, la malveillance d'un acteur interne ou le piratage par l'informatique, selon Pierre DELVAL, *Faux et fraudes, la criminalité internationale de faux documents*, PUF.

<sup>5</sup> Pour plus de précisions sur les techniques d'intoxication, on se reportera utilement à Loup Francart, *La guerre du sens*, Economica et à François Geré, *La guerre psychologique*, Economica.

<sup>6</sup> Ces définitions sont reprises de Vladimir Volkoff, *Petite histoire de la désinformation*, Éditions du Rocher.

De manière analytique, la subversion repose sur trois trilogies, la trilogie de l'action, la trilogie des propagandes et la trilogie pamphlétaire.

### La trilogie de l'action

Les actions subversives poursuivent trois objectifs :

. Discréditer et désintégrer les groupes, en instillant le doute sur les valeurs pour les détruire, ainsi que sur les individus pour les culpabiliser. Il s'agit de donner l'impression de « *l'inutilité de la lutte* » en inculquant la crainte de l'adversaire, en ridiculisant la cible, en l'isolant et en détruisant sa confiance dans ses moyens de défense. Comme le précise ELLUL, « *convaincre l'homme que, sinon lui-même, du moins ceux qui sont de son côté commettent des actes immoraux, injustes, c'est amener la désintégration du groupe auquel il appartient* ». La subversion est donc un « *art de la discorde* ».

. Discréditer l'autorité établie et ses défenseurs en attaquant toutes les charnières de la cible. La déconsidération de l'autorité permet la mise en place par effet d'entraînement du cycle du discrédit : l'affaiblissement de l'autorité entraîne le renforcement des contestations qui provoquent un affaiblissement supplémentaire de cette autorité, dans un mouvement continu.

. Neutraliser les groupes pouvant se porter au secours de l'ordre établi, principalement par action sur l'opinion publique. Il s'agit là d'isoler et de rendre impuissants les groupes constitués par l'entrisme et l'infiltration d'agents subversifs en individualisant les personnes et neutralisant les solidarités. Le but est de provoquer la « *panique muette* », interdisant toute initiative de peur de se faire remarquer et aboutissant au refus de s'engager.

### La trilogie des propagandes

Les propagandes subversives visent trois buts : le recrutement et l'expansion par le prosélytisme et la recherche de conversions, l'endoctrinement et l'intégration pour formater les groupes recrutés et le public ciblé, l'agitation préparatoire aux actions offensives.

### La trilogie pamphlétaire

La rhétorique subversive repose sur trois principes : paraître de bonne foi pour se dissimuler, parler au nom du bon sens pour rechercher l'approbation de

la majorité, en appeler toujours à la Justice et à la liberté pour provoquer adhésion et indignation du public.

Les techniques de la subversion : La technique subversive joue constamment sur le manichéisme et l'affrontement des valeurs positives avec les valeurs négatives, en chargeant bien entendu la cible des valeurs négatives. On pourra citer en exemple de connotations négatives l'insécurité, la guerre, la mort, la misère, la peur, l'esclavage, la tyrannie, l'arbitraire, l'injustice, l'exploitation de l'homme, l'inégalité, le mépris... A contrario, les valeurs positives dont l'agent subversif devra se draper peuvent relever des registres de la Justice, la Liberté, les valeurs « universelles », etc.

En développant à son paroxysme l'alibi humaniste, la subversion réussira à présenter la violence comme juste, relevant de la légitime-défense, et en définissant la Liberté en opposition avec l'autorité et la cible visée. Il s'agira de provoquer la désintégration en exacerbant les tensions pour détruire le fonctionnement harmonieux du système visé et le faire s'écrouler, l'idéal étant de faire réaliser la désintégration par les défenseurs naturels de l'harmonie. Tout repose alors sur les stratégies indirectes pour éradiquer les forces morales de l'adversaire. Ces techniques requièrent de rechercher le contrôle des masses. Celles-ci ont un comportement grégaire conformément à l'individu moyen.<sup>7</sup> Elles sont soumises au principe d'imitation<sup>8</sup>, à la suggestibilité et pensent par les images : avec la masse, il suffit de montrer et non de démontrer, le visuel l'emportant sur l'écrit. Les manipulations jouent alors sur les instincts fondamentaux – agression, survie, etc. – et sur le conditionnement par le mot adressé à l'inconscient : on cherchera à associer des mots à des idées à faire passer, afin de créer des réflexes conditionnés à l'exposition au mot ou au thème choisi, en misant sur quatre leviers discursifs. Il s'agira de provoquer l'adhésion – *la virtu* – en associant l'idée à répandre à des mots porteurs de valeurs reconnues positives. A contrario, l'opération s'appuiera sur le rejet en jouant sur les mots de valeur négative pour faire repousser une idée ou des arguments. L'argumentation s'agrègera l'autorité en s'appuyant sur des renommées et prétendra à la « conformisation » à l'action collective.

Le passage des mots au slogan est alors naturel. Le discours passera du slogan au mythe<sup>9</sup> en jouant sur les images qui satisferont la paresse de l'individu

---

<sup>7</sup> Principe de Panurge.

<sup>8</sup> D'où l'intérêt de provoquer des effets de mode, prévoir des slogans à reprendre et travailler sur le rôle des individus prescripteurs.

<sup>9</sup> Le mythe est lui aussi fondamental pour la manipulation. Il s'agit de mettre en œuvre une simplification du signal avec une seule idée exprimée à la fois, de la répéter et de l'orchestrer, afin de provoquer une suggestion obsessionnelle, de ne jamais nier ou contredire l'adversaire pour ne pas donner de valeur aux arguments qu'il oppose, ou d'utiliser les fausses symétries pour répondre et de

gréginaire qui souhaite ne fonctionner que dans ce mode. Afin d'assurer un emploi optimal de ces techniques, la manipulation subversive utilisera les sept procédés de la dialectique, bien connus des trotskistes entre autres. Par *l'amalgame*, on cherchera à agréger des idées ou des personnalités sans rapport pour faire rejoaillir les caractères négatifs ou positifs des uns sur les autres. En misant sur *l'implication*, on culpabilisera l'individu et l'isolera, on le mettra en lumière et le « montrera du doigt ». On utilisera *la récupération* tant culturelle qu'argumentaire, pour faire allusion aux références culturelles et au passé commun ou s'approprier les arguments valables de l'adversaire. On jouera sur *le transfert d'émotion* pour séparer ceux qui adhèrent des autres et utiliser les drames pour mettre en accusation. Par *la mutation de responsabilité*, on rejettéra la responsabilité de ses actes sur autrui, toute action violente devant apparaître comme la réponse légitime à une provocation. En mélangeant plusieurs actions d'envergures différentes par le procédé de *transfusion*, on pourra justifier toutes les actions par des succès mineurs artificiellement grandis, voire jouer sur le triomphalisme et l'effet d'entraînement. Enfin, il conviendra de faire croire à une mobilisation importante sur le sujet donné pour afficher *l'unanimité*. Trotsky a d'ailleurs défini les points à appliquer sur le terrain opérationnel afin de monter une opération de subversion et de déstabilisation. Des petites équipes doivent mener des petits défis contre l'autorité afin de la tester voire de gagner ces affrontements très limités si l'autorité les juge insignifiants. Ces équipes doivent continuer leurs actions pour faire douter les masses et donc pour casser l'autorité, tout en les amplifiant par l'intoxication et en cherchant à provoquer la fuite des responsabilités de l'autorité et des masses. Après la mise en place de pouvoirs parallèles par la manipulation, on peut alors assister à l'éruption d'un nouveau droit par la reconnaissance au moins implicite d'une hiérarchie parallèle. Les actions doivent reprendre en spirale centrifuge et s'enchainer afin d'obtenir un effet cumulatif. A une plus vaste échelle, Trotsky prônait la technique des manœuvres invisibles, à savoir l'entraînement des groupes insurrectionnels pour le « grand soir », qui devaient répéter régulièrement et en passant inaperçus les manœuvres et les procédures permettant de prendre rapidement le moment venu le contrôle des points névralgiques. Il s'agissait ensuite de créer le désordre ou le blocage général. En ayant bloqué la situation sociale, donc le fonctionnement régulier de l'organisation, il pouvait lancer avec succès l'insurrection qui ferait tomber le régime par la capture simultanée des points névralgiques en profitant de l'entraînement et du désordre ambiant : phase finale de l'insurrection après les phases subversives l'ayant précédée, le fruit mûr tombe tout seul...

---

prétendre que l'action est unanime, l'unanimité pouvant être virtuellement créée par la simple affirmation puissante de son existence.

## **Actualité de la subversion pour les entreprises**

Après avoir brossé un rapide portrait de ce qu'est la subversion, il est légitime de se demander en quoi cette réalité politique trouverait à s'appliquer dans le monde économique actuel marqué par la chute du communisme et la mondialisation des échanges. Une première réponse peut être apportée par le récent sondage publié en marge du forum économique mondial de Davos 2002, délocalisé à New York, et du « contre-forum » organisé à Porto Alegre par ceux que l'on nomme aujourd'hui les « anti-mondialisation ». Il apparaît en effet qu'un tiers des dirigeants de groupes interrogés craignent les organisations contestataires relevant de cette nébuleuse. Au regard de la culture politique de ces militants, souvent issus des rangs de l'extrême gauche, il apparaît pertinent pour une entreprise pouvant en devenir la cible de s'interroger sur la mise en œuvre à son encontre des techniques exposées précédemment et sur les moyens de contrer efficacement de telles opérations.

Par ailleurs, dans la sphère concurrentielle, rien n'empêcherait une entité de mettre en application des techniques de guerre de l'information inspirées des pratiques subversives à l'encontre de certains de ses concurrents<sup>10</sup>, si ce n'est certains risques juridiques en matière de responsabilité.<sup>11</sup> Et par nature, une entreprise est une organisation vulnérable sur une multitude de points. Ainsi, la stratégie, qu'elle soit militaire, politique ou économique, repose sur les mêmes fondamentaux. C'est d'ailleurs une constante de la littérature en la matière que de raisonner par analogies et de chercher à appliquer les enseignements d'un domaine à l'autre. Il convient dès lors de brosser rapidement le tableau de quelques-unes des faiblesses exploitables par un adversaire, quel qu'il soit et quelles que soient ses motivations.

## **L'entreprise, organisation socioéconomique vulnérable**

En partant par exemple du cadre d'analyse stratégique de Michael Porter, on peut chercher à déterminer des vulnérabilités stratégiques potentielles d'une entreprise. Il s'agit alors de rechercher les risques d'attaques stratégiques simples mais aussi d'attaques stratégiques par « intégration », par analogie avec

---

<sup>10</sup> "Tout ce qui sert votre ennemi vous nuit ; tout ce qui lui nuit vous sert." Nicolas Machiavel, L'art de la guerre.

<sup>11</sup> C'est justement dans cette optique que la pratique des opérations indirectes trouve tout son sens afin de réduire les risques d'engagement de responsabilité.

les mathématiques, à savoir les agressions visant non seulement les vulnérabilités stratégiques, mais aussi les processus d'élaboration de la stratégie. En reprenant le cheminement chronologique de ces processus, on perçoit alors un certain nombre de ces vulnérabilités. On citera pour exemple les manœuvres de tromperie sur les analyses de la concurrence ; la survenue brusque de menaces sur les facteurs externes du secteur stratégique, politiques, sociaux, juridiques ; l'augmentation brusque du pouvoir de négociation de clients ou de fournisseurs, entre autres de la main d'œuvre (subversion sociale) ; les attaques sur les obstacles à l'entrée ; la favorisation des produits de substitution ; l'influence sur les échelons aval de la chaîne de distribution, etc. Ce qui ressort de la démarche stratégique, c'est une grande vulnérabilité du processus d'élaboration de la stratégie de l'entreprise à une déstabilisation brusque des facteurs exogènes à son secteur ou à son groupe stratégique. Michael Porter a ainsi défini la notion de « *points aveugles* » de l'entreprise : « déformation systématique dans la manière dont les dirigeants perçoivent leur environnement (...) les points aveugles sont des domaines où un concurrent ne saisit pas du tout l'importance des événements, la saisit mal, ou ne la saisit que très lentement<sup>12</sup>. » On ressent intuitivement les avantages qu'un adversaire peut tirer de la détermination ou de la provocation de ces points aveugles pour mettre en œuvre des manœuvres de déstabilisation d'une société.

Et dans un environnement conditionné par la communication et l'information, le concept d'image de marque est fondamental pour une entreprise. Si l'on va plus loin, avec Kapferer, on peut même dépasser ce concept d'image pour parler d'une « *identité de marque* ». Si l'on suit son analyse<sup>13</sup>, on constate qu'aujourd'hui, dans les processus de prise de contrôle, un acheteur cherche à acquérir non plus une capacité de production, mais surtout une part de « *l'esprit du consommateur* », donc un capital immatériel. La situation de la marque serait donc indépendante des bilans financiers qui retracent le passé, alors que la marque est source de bénéfices à venir. Comme il l'explique, « *la marque est le point d'ancre de toutes les impressions positives et négatives de l'acheteur au fil du temps* ». En étendant cette constatation à l'entreprise, on se rend compte que celle-ci est vulnérable aux attaques. Créer une impression négative sur le public des consommateurs conduit à déprécier la valeur de la marque et donc à mettre en péril la marque elle-même, impactant du coup les résultats futurs de la société. Cette vulnérabilité est beaucoup plus profonde que la simple contre-publicité, la marque capitalisant au cours du temps et ayant la durée pour elle dans l'esprit du consommateur que la publicité n'a pas, comme l'a démontré Kapferer. Il

---

<sup>12</sup> Michael Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.

<sup>13</sup> Jean-Noël Kapferer, *Les marques, capital de l'entreprise*, Éditions d'Organisation

nous précise que la marque peut être considérée comme l'interface entre la société et son marché, l'entreprise pouvant être sa propre marque. La marque existe quand il y a risque pour l'acheteur. La notion de risque perçu justifie la prime de marque et l'écart de prix. Plus le risque ressenti est grand – prix élevé ou conséquences importantes d'une erreur de choix – plus le rôle de maîtrise du risque par la marque est grand. Une marque sera donc d'autant plus vulnérable à une attaque réussie que le risque perçu sur le marché est grand : il y aura un phénomène de démultiplication de la dépréciation de la perception de la marque par le consommateur. Si l'on reprend les huit fonctions de la marque de Kapferer – repérage, praticité, garantie, optimisation, personnalisation, permanence, hédonisme et éthique – et les résultats d'une étude DDB qu'il cite, les vulnérabilités de l'entreprise reposent alors sur la précision et la distinction de sa personnalité perçue, ainsi que sur son autorité et son estime perçues, facteurs déclencheurs de la fidélité des consommateurs. Les attaques sur les « *actifs de marque* », le niveau de qualité et de confiance perçues et sur l'attractivité de l'imaginaire associé à son image, seront d'autant plus efficaces que la notoriété de l'entreprise et de la marque est grande. Ces mêmes attaques seront encore plus meurtrières si la société ne base pas son capital sur la supériorité de son produit et sa recherche & développement mais sur ses investissements en communication. Un déséquilibre dans la répartition de la valeur ajoutée entre le tangible et l'immatériel en faveur de ce dernier est donc un facteur important de vulnérabilité face aux attaques visant l'image de marque.

Quittons un instant le domaine de l'image perçue par les acteurs extérieurs de l'entreprise, pour revenir sur la perception interne de l'organisation. La formulation de la stratégie de l'entreprise découle, on le sait, de l'analyse de la concurrence, analyse asservie aux collectes et synthèses de renseignement effectuées à partir des sources disponibles. Sachant qu'il est possible de manipuler à distance une analyse structurelle externe ou interne, il est évidemment aussi faisable de jouer sur les signaux pour tromper. En se basant sur le modèle de confrontation développé par les professeurs Vinod, Aggarwal, de l'université de Berkeley, Pierre Allan, de l'université de Genève et Daniel Lachat, de l'institut d'administration des entreprises de Paris<sup>14</sup>, on découvre des vulnérabilités stratégiques dans les manœuvres ayant pour but ou effet de modifier la hiérarchie des préférences des acteurs, les incitant à opter pour telle ou telle option plutôt qu'une autre, trompés par un glissement dans les solutions canoniques de Nash, donc une altération du résultat théorique prévisible des confrontations.

---

<sup>14</sup> Anastasie Sablier, *Le renseignement stratégique d'entreprise*, L'Harmattan, 1997.

La manœuvre subversive cherchera à modifier les capacités d'opposition et les ressources affectables et affectées aux confrontations données qui sont des variables intrinsèques dans le modèle ou, plus surnoismement, tentera de modifier la perception que l'entreprise a de ses propres capacités d'opposition et de possibilités d'affectation de ressources. Le but est alors d'éviter le combat et de faire renoncer l'adversaire à l'affrontement en modifiant sa perception stratégique du résultat probable de la confrontation, ce qui correspond parfaitement à la doctrine de la subversion. Des domaines d'application évidents de ces pratiques sont la sphère financière et les marchés, qui sont le théâtre naturel des opérations de déstabilisation et de manipulation par l'information. Le monde de la finance est par excellence le réceptacle des rumeurs. L'information y est soit publique, soit secrète et l'avantage appartient à ceux qui obtiennent l'information secrète non encore incorporée au cours, ce qui est le principe du délit d'initié. Le fondement de la rumeur financière étant l'irrationalité relative des acteurs et l'asymétrie d'information entre les différents intervenants sur les marchés<sup>15</sup>, le gain se fait par l'anticipation. Tous les acteurs ne pouvant pas pratiquer le délit d'initié, comme dans tout lieu social où les individus sont coupés d'une partie de l'information, on assiste en matière financière à une éclosion permanente de rumeurs. La particularité de la matière tient à ce que les acteurs n'ont certes pas accès à toute l'information mais sont tout de même de plus en plus sur-informés. Et l'on connaît l'équation : la sur-information équivaut à l'absence d'information, d'où la problématique de l'information élaborée à valeur ajoutée dans un tel contexte.

La question de la rumeur malveillante se pose alors. Il faut qu'elle réponde à un objectif précis, en l'occurrence en général une manipulation des cours de bourse. On sait ainsi qu'une rumeur d'OPA a tendance à faire monter les cours de la société visée. Au contraire, les incertitudes et rumeurs sur des mauvais résultats font chuter ceux-ci. La COB en France tance par ailleurs régulièrement les entreprises cotées sur leur manière de manipuler leur communication financière dans des buts évident de contrôle des cours. Considérant qu'une entreprise cotée est, en partie, tributaire de son cours, il est évident qu'elle sera vulnérable à une rumeur malveillante destinée à manipuler celui-ci. La surveillance des rumeurs constitue un bon indicateur des grandes manœuvres financières. Elles peuvent naître un peu partout mais un vecteur intéressant reste l'Internet, avec tous les forums financiers où chacun échange ses points de vue dans un relatif anonymat. Il est même possible d'y usurper identité ou qualité afin d'asseoir la crédibilité de la rumeur. Comme en matière de finance de marché les intervenants sont des professionnels, cette crédibilité

---

<sup>15</sup> Jean-Noël Kapferer, *Rumeurs, le plus vieux média du monde*, Seuil, réédition en 2010.

est présupposée. Un professionnel reconnu pourra donc soit faire circuler une rumeur, soit en générer une le cas échéant, qui sera acceptée par le milieu financier.

On comprend dès lors que des stratégies à long terme soient mises en œuvre dans ce domaine. C'est l'infiltration de long terme prônée en son temps par la CIA en matière d'opérations spéciales. Des financiers établis, crédibles et reconnus sont aptes à lancer les rumeurs nécessaires à une opération de déstabilisation. Ils peuvent appartenir à l'attaquant, ce qui est peu discret, ou bien être manipulés, ce qui est souvent le cas (concept de l'idiot utile), ou encore être « loués » (vénalité), etc. A partir du moment où la rumeur est travaillée et émise par une source crédible à destination d'un public à la fois réceptif et émetteur, l'opération aura des chances de réussir et de déstabiliser la cible.

On s'aperçoit qu'aujourd'hui, avec le développement de la « bourse en ligne » et donc la désintermédiation sur le marché actions, un nombre croissant de petits porteurs, à savoir le flottant dans la géographie capitalistique, se lâchent seuls sur les marchés financiers. Ce sont des proies d'autant plus faciles pour des opérations subversives ou de manipulation qu'ils ne sont pas par définition professionnels, qu'ils sont par nécessité très demandeurs d'informations et, comme le veut la nature humaine, très friands des informations les confortant ou au contraire sensationnelles ou catastrophistes.

Ainsi peut-on comprendre les récents exemples de manipulations des cours tant en France qu'aux États-Unis : les rumeurs sont nées sur les forums de l'Internet, accréditées par des faux « virtuels », communiqués envoyés par mail ou fax aux agences spécialisées (qui jouent alors le rôle des idiots utiles) et la manipulation ayant réussi, les marchés ont été intoxiqués par ces fausses informations, du fait de la crédibilité de la caisse de résonance manipulée. Les cours ont été manipulés dans le sens recherché. Toutes les sociétés cotées devront donc à l'avenir se méfier particulièrement des opérations d'infoguerre ayant pour théâtre le public, car elles seront victimes d'une transposition de la vulnérabilité informationnelle de leurs actionnaires individuels répartis dans ce public. Elles pourront même parfois être victimes par hasard ou par effet d'opportunité sur une de leurs vulnérabilités intrinsèques, permettant à des individus d'empocher des gains appréciables par une manipulation de cours grâce à une opération subversive ou déstabilisatrice s'appuyant sur l'exploitation de cette vulnérabilité intrinsèque.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> A un niveau beaucoup plus meurtrier et terroriste, c'est ce qui a été soupçonné en parallèle à la destruction des tours jumelles du World Trade Center de New York le 11 septembre 2001 : un certain nombre d'individus auraient pratiqué des « allers-retours » et des prises de positions sur les marchés à

Envisageons la question en appliquant une grille de lecture subversive sur les débats relatifs à la *corporate governance*. Si nous sommes d'accord avec le professeur Laurent Batsch pour convenir que, même soumises aux règles de droit et à la loi de la majorité des actionnaires, les entreprises ne sont pas une « *cité démocratique*<sup>17</sup> », l'un des objectifs d'une menée subversive en matière financière et stratégique sera justement de faire glisser l'entreprise vers cette nature « démocratique, avec tous les corollaires de ce mythe – transparence, respect des minorités, etc. – dans la plus pure des traditions de la subversion. En l'espèce, il s'agit, en partant d'un niveau de propriété relativement bas dans le capital – ce qui limite les risques à tous les niveaux – d'obtenir par influence un niveau de pouvoir très fortement démultiplié, ce qui donne *in fine* un niveau de contrôle sans commune mesure avec la position réelle initiale, même si le niveau de contrôle nominal reste faible.

L'auteur précité détermine deux intermédiaires entre contrôle et pouvoir, l'intermédiation directe des administrateurs élus par les actionnaires et l'intermédiation indirecte se définissant comme « *l'ensemble des procédures de décision stratégique* ». Il est évidemment possible de s'infiltrer dans le second type d'intermédiation, par les différentes méthodes d'intoxication et de subversion. Il est tout autant faisable de pratiquer un certain nombre d'action contre le premier type : entrisme, manipulation, retournement, lobbying, subversion *intuitu personnae*, guérilla polémique en assemblées générales, etc. Ce type de subversion à l'encontre des administrateurs peut se mettre en œuvre principalement dans le cadre des modèles « *censitaires* » et « *méritatocratiques* » définis par Batsch. Dans le premier cas, impacter le résultat de la firme ou surtout son cours de bourse, revient dans les faits à favoriser l'éviction des dirigeants. Dans le second cas, il sera nécessaire de déstabiliser plus profondément leur aura en combinant toutes les techniques subversives. Pour une société cotée, il semblerait qu'*in fine* la sanction soit la réussite d'une OPA/OPE hostile.

La stratégie repose donc sur une combinaison de facteurs, les moyens de l'entreprise, son secteur, la situation sociale, le temps, ainsi que les données spécifiques à l'organisation<sup>18</sup>. Selon Allain-Dupré et Duhard, la maîtrise du facteur temps repose sur quatre types d'informations, historique, conjoncturelle, prévisionnelle et prospective. Leur perception peut être la cible

---

terme sur des valeurs de sociétés abritées dans le WTC, qui avaient comme vulnérabilités intrinsèques l'existence de leurs locaux et la vie de leurs employés, ainsi que sur les compagnies assurant le risque.

<sup>17</sup> Laurent Batsch, *Cahiers de recherche n°9606 du CEREG*, université Paris 9 Dauphine, 1996.

<sup>18</sup> Voir Patrice Aallain-Dupré et Nathalie Duahrd, *Les armes secrètes de la décision*, Gualino Éditeur, 1997.

d'opérations de guerre de l'information. De même, le facteur social est susceptible de déstabilisation interne ou externe. Les données internes de l'entreprise, son « *âme sociétale* », son identité profonde et la perception qu'en ont ses membres, sont des cibles privilégiées pour des actions subversives. Une vulnérabilité majeure d'une entreprise, c'est son fonctionnement interne, sa cohérence et la conscience que ses membres ont d'elle.

En effet, une entreprise c'est aussi une vie sociale, des ressources humaines, selon la taille une vie syndicale. La PME-PMI, la grande entreprise sont concernés par ces aspects de la vie économique. L'entreprise en concurrence sur le marché mondial, si elle a une taille critique suffisante, est concernée par ces aspects dans plusieurs pays à la fois, et donc selon des facettes juridiques et culturelles différentes. A partir du moment où l'activité de l'entreprise repose sur le facteur travail, au moins en partie, donc sur ses salariés, il y a une vulnérabilité sociale, c'est-à-dire une vulnérabilité à l'agitation et à la subversion sociale au sein de la société, quelle qu'en soit la forme, grève, contestations, tensions, etc. Les études de ces vulnérabilités sociales, des techniques de subversion employées et des méthodes de contre-subversion, ont été réalisées surtout au cours des années 1970 et 1980 en France, au regard du contexte politique et syndical de cette période<sup>19</sup>. Elles sont tout à fait transposables en matière d'intelligence économique et de guerre de l'information, pour l'appréciation des risques de déstabilisation pour une entreprise par ces biais.

La subversion sociale peut prendre plusieurs formes, correspondant à des degrés progressifs de déstabilisation de l'entreprise. De nombreuses études relavant tant du marketing que de la psychologie sociale, ont fait apparaître les besoins psychologiques des individus. En reprenant les pyramides de Maslow, Porter ou Clelland sur les besoins de l'individu dans le travail, on peut déterminer que, au-delà des besoins fondamentaux de survie, le point sensible est la nécessité d'avoir un sentiment d'appartenance. Comme le constatent Gaudichau et Ledoux<sup>20</sup>, l'homme d'aujourd'hui multiplie des appartennances à différents cercles pour ne plus avoir de véritable appartenance fidèle à un groupe, ce qui le déséquilibre et le rend plus faible. La vulnérabilité sociale est le point d'étude de la pratique leniniste. Le but de la dialectique, qui est de dégager sans cesse les contradictions, vise l'humain. L'objectif de la subversion

---

<sup>19</sup> Voir, entre autres, Lénine à l'usine, principes de la subversion, application à l'entreprise, Serge Bakou, Centre d'études et de diffusion de l'Union nationale interuniversitaire (UNI), tous les ouvrages consacrés aux subversions sectorielles publiées chez le même éditeur, ainsi que Jacques Rougeot, La contre-offensive, contre la menace totalitaire, les armes de la civilisation, Éditions Albatros, 1975.

<sup>20</sup> Bruno Gaudichau et Etienne Ledoux, *Petit traité de manipulation et séduction*. (édité à compte d'auteurs).

étant de détruire l'Harmonie en utilisant la désintégration par l'exacerbation des tensions, elle joue sur ces instincts humains fondamentaux. C'est toujours l'humain qu'on manipule, individuellement ou collectivement. L'entreprise est en règle générale inexpérimentée en matière de subversion. Elle ne s'apercevra bien souvent des manœuvres que lors de leur aboutissement.

Il ne faut pas oublier que les ressources humaines sont une richesse de l'entreprise et qu'une vulnérabilité simple en la matière repose sur la permanence de ces ressources. La neutralisation de celles-ci (grève) ou leur captation (débauchage) peuvent entraîner des conséquences graves. L'individu au travail recherche un sentiment d'appartenance pour atteindre son épanouissement. Or l'objectif poursuivi par une action subversive est justement de casser ce sentiment d'appartenance, de séparer l'individu de son milieu naturel, de l'amener à se perdre afin de l'obliger à se retrouver sur d'autres valeurs. La revendication syndicale a par ailleurs pour objectif d'obtenir, soit par la discussion, soit par l'épreuve de force, un certain nombre de satisfactions.

A ce niveau, schématiquement, les vulnérabilités sociales se reclassent en deux grandes familles de risques, l'agitation à caractère gréviste qui aura pour but de bloquer le fonctionnement de l'entreprise en provoquant un mouvement social dur et la menée insidieuse contre la cohésion interne de l'entreprise, visant à déstabiliser d'abord la périphérie, donc les salariés, afin d'isoler le centre, l'entreprise et ses dirigeants et de les affaiblir par-là même considérablement. Il y a dès lors des possibilités multiples d'envisager des opérations de manipulation, de déstabilisation, de rumeur empruntant le canal syndical dans le but de fomenter des troubles sociaux internes à un adversaire<sup>21</sup>. Ainsi qu'on l'a vu, la maîtrise stratégique de l'entreprise repose sur la cohérence interne et externe de l'organisation par rapport à son environnement et sur la qualité des informations psychosociologiques, sociales, politiques et syndicales qu'elle traite. Or ces dernières catégories d'informations sont vulnérables aux manipulations et aux opérations de pénétration. C'est même une des richesses de certaines organisations politiques et syndicales françaises que d'exceller en ces domaines. La théorie universitaire rejoint ici les pratiques de l'agitation-propagande et de la subversion politico-syndicale, revisitées par l'intelligence économique et l'infoguerre.

Au-delà, les entreprises ont des locaux, un patrimoine, des actifs, des documents, etc. Ces biens physiques sont eux aussi vulnérables. S'assurer de

---

<sup>21</sup> Pour un exemple de subversion sociale dans ce cadre, voir l'arrêt de la cour d'appel de Paris du 19 mars 1958, publié à la Gazette du Palais 1958,1 page 401 : une entreprise ayant donné des moyens matériels aux employés grévistes d'un concurrent pour leur permettre financièrement de faire durer cette grève plus longtemps, a été condamnée pour concurrence déloyale.

leur conservation ou d'une capacité de remplacement rapide est vital pour une société. Cela pose la question des plans de secours et des *spare*. Ces vulnérabilités, en général assurables, peuvent néanmoins être visées par des actions malveillantes, certes totalement illégales et risquées pour leurs auteurs, mais qu'il ne faut pas ignorer. En effet, elles commencent à devenir un mode d'action revendicatif de la part de certains groupes, comme l'ont démontré quelques récentes affaires de chantage à la destruction de l'outil industriel, à la pollution de rivières, ou encore de saccages. Sans aller jusqu'à la destruction physique des actifs de l'entreprise, ces derniers sont vulnérables au pillage du savoir. Les technologies des entreprises représentent bien souvent l'essentiel de leur valeur. C'est grâce à la maîtrise de leurs secrets de fabrique que les entités économiques se distinguent et vivent. Leurs brevets entrent dans leurs actifs et la valorisation des actifs immatériels constitue l'un des grands enjeux comptables et financiers d'aujourd'hui. Il est donc évident que des manœuvres visant le patrimoine technologique d'une entreprise, si elles sont menées efficacement, sont susceptibles de compromettre sinon l'existence, du moins la performance de cette entreprise.

En règle générale, les sociétés sont conscientes de ces risques. Il n'est qu'à voir la classification hypersensible qui marque les opérations de transfert de technologie, ainsi que les politiques de protection de ce patrimoine, via les brevets et les actions intentées en contrefaçon. Car se faire voler sa technologie peut avoir de graves conséquences. Enseigné dans les cours de management, le benchmarking représente aussi un risque en matière de détournement de savoir. C'est ainsi que les opérations de reverse engineering, véritable dissection des produits et méthodes des concurrents, sont monnaie courante. Ne pas les pratiquer pourrait même être considéré comme une faute stratégique majeure dans le contexte actuel. Les coûts de la recherche et du développement sont tels qu'il peut apparaître plus rentable à un concurrent de détourner les résultats obtenus par d'autres afin soit de les confronter aux siens propres, soit de se renseigner sur l'état d'avancement des autres concurrents, soit de les piller purement et simplement.

Les avantages retirés du détournement de technologie sont tels que les services gouvernementaux sont souvent en première ligne dans les opérations menées dans ce domaine. Le conseil national du contre-espionnage des États-Unis a ainsi mis en lumière en 1996 le « plan d'action » du gouvernement sud-coréen en matière de transfert « indirect » de technologie<sup>22</sup>. Il est révélateur qu'un gouvernement mobilise, y compris par voie de presse, qui fut le support

---

<sup>22</sup> Counterintelligence news and developments, Vol. 2, 1996.

de l'analyse américaine, ses acteurs économiques en les incitant à manœuvrer et à piller leurs concurrents internationaux. Les vulnérabilités en l'espèce de l'entreprise sont donc de deux ordres. Au premier degré, on retrouve le risque de dépossession de son patrimoine immatériel. Dans ce cadre on peut placer l'espionnage industriel, le benchmarking sauvage, les manœuvres dans le cadre de joint ventures companies visant à détourner le savoir du partenaire, en résumé toutes les opérations qui ont pour but d'acquérir à bon compte le patrimoine immatériel de la cible afin de l'utiliser soi-même. Une pratique connue consiste à entreprendre des pourparlers de partenariat dans le seul but de capter des informations chez un concurrent. Et comme le dit fort à propos le professeur Philippe Le Tourneau, « *un secret échappé ne se rappelle plus*<sup>23</sup>. »

La politique de brevet n'est que très partiellement efficace contre ces opérations. La contrefaçon est le corollaire de la protection intellectuelle et industrielle. Au niveau international, cette protection a un coût élevé et les accords OMC ne prennent pas encore toute la mesure des préjudices causés par le phénomène de la contrefaçon. Il existe un risque très important pour une entreprise qui a breveté un savoir, un produit, de voir un concurrent, souvent établi à l'étranger et difficile à atteindre, le contrefaire en toute impunité. La loi française de février 1994, incriminant la contrefaçon comme délit douanier a bien intégré les aspects répressifs du phénomène. Néanmoins, sur le fond de la question, en considérant une filière de contrefaçon dans ses dimensions temporelles – délais de procédure – et géographiques – captation des marchés à l'international, conflits de juridiction – les opérations contrefaisantes sont malheureusement assez simples à mettre en œuvre, finalement peu coûteuses et parfois meurtrières pour leur victime.

Au second degré, qui est lié au premier, on placera les risques de lisibilité de l'action de l'entreprise au travers de sa politique de protection de son patrimoine immatériel. Ce sont les actions classiques de veille technologique et de surveillance de l'innovation. Dans un autre registre, les systèmes d'information comportent beaucoup d'aspects vulnérables pour l'entreprise, bien connus aujourd'hui. L'activité économique repose en effet aujourd'hui totalement sur les systèmes d'information, pris au sens large du terme. Une société est dépendante pour sa performance et sa survie du bon fonctionnement d'un système efficace. La mise hors service de son système est donc une véritable catastrophe. Ainsi, l'assemblée plénière des sociétés d'assurances et dommages a constaté que 60% des PME-PMI victimes d'un sinistre informatique disparaissaient dans les cinq années qui le suivent. Daniel Martin indiquait en 1997 que 40% des entreprises ne pouvaient fonctionner

---

<sup>23</sup> Philippe Le Tourneau, *Le parasitisme*, LITEC, 1998.

sans ordinateur plus de quatre heures, 10% plus d'un jour, 20% plus de trois jours et 30% plus d'une semaine<sup>24</sup>. Qu'en est-il cinq ans plus tard avec la pénétration croissante de l'informatique à tous les échelons de la vie économique et sociale ?

La vulnérabilité de l'entreprise au regard de son système d'information s'analyse en terme de circulation et d'accessibilité de l'information, ainsi qu'en terme de sécurité de celle-ci (confidentialité et fiabilité). Depuis toujours, la sécurité a été liée en grande partie à la protection, donc à la notion de bunker », de fortification. Or dans le fonctionnement actuel des systèmes d'information, il n'y a plus vraiment de fortification. Le bunker devient illusoire et toutes les attaques sont possibles. La menée subversive sera couronnée de succès si elle vise à bloquer ou à altérer les flux d'information. Empêcher l'accès à l'information, c'est créer l'instabilité pouvant entraîner l'effondrement à cause du vide communicationnel<sup>25</sup>. Une attaque bien ciblée et coordonnée provoque l'inertie et désorganise la direction d'une organisation. On perçoit alors aisément l'actualité des enjeux défensifs et offensifs qui marquent ce domaine.

### **Quelques pratiques subversives...**

Que le risque d'une déstabilisation subversive provienne d'un concurrent ou d'un groupe quelconque, écologiste, anti-mondialisation ou autre, voire que le second soit manipulé par le premier – ce qui s'intègre parfaitement dans un plan bien construit – autant l'entreprise aura quelques moyens et compétences pour appréhender des manœuvres classiques dans leur déroulement, autant elle risquera d'être désarçonnée face aux techniques « alternatives » et créatives. Ainsi en est-il de la création d'un personnage imaginaire, qui se mythifie par sa propre propagande afin de personnifier la cause qu'il entend défendre, faire des apparitions remarquables et remarquées contre la cible et créant une symbolique efficace et sympathique en gardant le mystère sur son identité (technique du Zorro).

On pourra citer aussi toutes les techniques de pastiche, de détournement, qui s'inspirent de la méthode des situationnistes et la revisitent. Du recyclage au plagiat en passant par l'utilisation détournée de bandes dessinées pour atteindre la dérision, tout est imaginable : débaptisation du nom d'une rue afin de charger la cible d'une connotation négative, détournement en direct d'une émission TV pour faire passer un message, squat événementiel sur

---

<sup>24</sup> Daniel Martin, *La criminalité informatique*, PUF, 1998.

<sup>25</sup> Sur la subversion des systèmes d'information, on pourra se référer à Critical Art Ensemble, *La résistance électronique*, éditions l'Éclat.

la cible... Les techniques actuelles de subversion conservent les mêmes fondamentaux mais en démultiplient les effets avec l'utilisation des moyens modernes de communication.

On peut ainsi utiliser la vidéo comme moyen subversif ou de guérilla, soit comme témoignage visuel pour lutter contre des « abus », soit comme moyen préventif de protection d'une manifestation. Elle peut servir à "révéler" une situation, à faire de la contre-information ou de l'agitation propagande et l'utilisation du numérique permet la diffusion rapide et planétaire des images via l'Internet. Les techniques vidéo peuvent se combiner avec l'organisation de happening<sup>26</sup>, pour créer de toutes pièces des incidents exploitables, par exemple par des mises en accusations médiatiques (technique du faux procès) voire des procédures contentieuses réelles à l'encontre d'une cible.

Une autre méthode utilisée régulièrement est le « Zap », action éclair de protestation qui peut prendre la forme de manifestations, envahissements, occupations, prises à partie, etc. Les adversaires subversifs mettront en application les méthodes de « *lobbying radical* », chères à Ralph Nader, mélange d'actions fermes en direction des décideurs, de juridisme et de manipulation médiatique à grande échelle, le principe de base étant la déstabilisation et la subversion juridiques. La couverture médiatique des actions entreprises sera prévue de manière professionnelle. Les actions s'appuieront sur l'enquête pour découvrir des faits non révélés susceptibles d'être utilisés, comme technique générale de travail. La stratégie est en général celle du harcèlement, la « démoralisation de l'adversaire par l'usure et l'épuisement psychologique ». Toutes les méthodes seront utilisées, comme l'entrisme, cher aux trotskistes, mais visant l'actionnariat des sociétés. Le subversif utilisera la vérification des sources et des faits, pointera les contradictions, provoquera le débat, prendra à partie. Il opposera l'aura d'un « expert » à la cible pour contrer sa communication ou la mettre en situation difficile, avec des variantes tels les contre-sondages, les commissions ou laboratoires créés *ex-nihilo*, les appels à contre-expertise, observatoires, comités de vigilance ou de suivi, livres blancs ou noirs, etc.

La guerre des mots, cœur business de la subversion, s'appuiera sur ces décryptages et contre-expertises pour mettre en œuvre une « contre-propagande » qui permet de démonter la communication de l'entreprise visée,

---

<sup>26</sup> Le happening « civique » est "un procédé qui consiste à créer de toutes pièces une situation apparemment inédite, paradoxale ou dérangeante, aux fins de révéler des contradictions et des injustices de notre société, ou encore lever certains tabous, briser des silences" selon Patrick Farbiaz, Comment manipuler les médias, 101 recettes subversives, Denoël Impacts.

en isolant chaque thème pour en attaquer les points faibles, choisir le meilleur terrain de combat, tourner en ridicule, pratiquer la déconsidération et la *martyrologie*.

Les techniques subversives et dialectiques bien connues en France depuis trente ans sont aujourd'hui modernisées grâce au progrès technologique<sup>27</sup>, les ressources de l'Internet étant comprises non seulement comme média mais aussi comme moyen logistique de communication organisationnelle pour l'organisation subversive, voire comme arme dans le cas d'opérations de *mailbombing* ou d'envoi de virus.

### **Le cas particulier du Droit dans la pratique subversive.**

Aujourd'hui, et la pratique de personnalités comme M. Ralph Nader le prouve, l'action juridique fait partie intégrante des pratiques de déstabilisation et de subversion. Cela s'explique aisément. Reprenons Aristote, et plus particulièrement le Livre I<sup>er</sup> de la Rhétorique. Il sépare les genres oratoires, ce qui inclut le discours subversif, en trois genres rhétoriques, le délibératif, le judiciaire et l'épidictique. A chacun de ces genres discursifs correspond une temporalité : le judiciaire raisonne sur le passé, l'épidictique sur le présent et le délibératif sur l'avenir. Aristote leur assigne trois fins qui sont des couples opposés à chaque fois. On peut dès lors relire les théories de la subversion avec une grille aristotélicienne, en y retrouvant les valeurs connotées et le manichéisme, ainsi que l'enchaînement chronologique des opérations.

Ainsi, le genre judiciaire, qui se rapporte au passé, doit aboutir à la définition de ce qui est juste ou injuste. De même, le genre épidictique, inscrit dans le présent, définit-il ce qui est beau ou laid. Enfin, le genre délibératif cherche à savoir, pour le futur, ce qui est utile ou nuisible. De l'enchaînement logique judiciaire/épidictique/délibératif, on en déduit huit situations globales différentes :

- A. La perfection, ce qui est juste, beau et utile.
- B. L'inconscience, insouciance, égoïsme, ce qui est juste, beau et nuisible.
- C. L'abnégation et le sacrifice consenti, ce qui est juste, laid et utile.
- D. Le besoin de répression, ce qui est juste, laid et nuisible.
- E. Le besoin de permissivité, ce qui est injuste, beau et utile.

---

<sup>27</sup> Une typologie intéressante des pratiques subversives vues par un « praticien » des médias, sont données par Patrick Farbiaz, *Comment manipuler les médias, 101 recettes subversives*, Denoël Impacts, 1999.

- F. Le « vice esthétique », individualisme et égoïsme, ce qui est injuste, beau et nuisible.
- G. La résignation à l'illégalité, la fin justifiant les moyens, ce qui est injuste, laid et utile.
- H. La condamnation totale, ce qui est injuste, laid et nuisible.

Chaque situation réelle correspond à une des huit situations rhétoriques : on se trouve dans la légalité ou l'illégalité ; la situation est ressentie positivement ou négativement par chaque acteur ; la situation entraîne globalement des conséquences positives ou négatives pour la collectivité concernée. Le but de l'action subversive sera alors de faire glisser une situation donnée vers une autre, conformément à l'objectif poursuivi. Ce pourra se faire selon deux méthodes : l'inversion de valeurs, qu'Aristote avait bien explicité (opposition entre droit positif et droit naturel par exemple) ou bien l'action directe sur les faits pour les faire évoluer.

Par exemple, une situation fut longtemps considérée comme relevant de la « perfection » : le fait de prendre individuellement son véhicule pour se rendre à son travail, ce qui est légal, le plus souvent agréablement ressenti et finalement utile à la société. On a assisté à un glissement en deux temps. Les embouteillages ont remis en cause la perception individuelle de la situation, qui devenait pour beaucoup un sacrifice consenti pour pouvoir se rendre au travail et être globalement utile. Pour les autres, les discours sur les niveaux de pollution et sur la culpabilisation ont fait glisser leur perception de la situation vers l'inconscience, l'insouciance et l'égoïsme (juste, beau, nuisible), tandis que, concernant les premiers, le caractère nuisible peut les amener à une demande de répression (juste, laid nuisible). Au final, il importe à la fois de renforcer les perceptions *et surtout les expressions publiques* de l'aspect épидictique « laid » et de l'aspect délibératif "nuisible" pour arriver à ce qu'une minorité agissante, dans l'apathie de la majorité silencieuse, impose l'idée que la situation – juste, laid, nuisible – appelle réellement un besoin de répression, et donc que la règle de droit change, afin d'atteindre la situation injuste, laid, nuisible et que le mode de déplacement individuel soit l'objet d'une condamnation totale.

Il faut alors bien intégrer le fait que l'action subversive n'a pas forcément besoin d'agir sur le concret des situations, mais peut viser que les mentalités des acteurs, donc la perception par ces acteurs des fins du modèle, ce qui revient au même dans l'optique de la manipulation. On s'aperçoit aussi que dans cette logique le droit occupe une place à part, à l'origine et à la conclusion des enchaînements.

Et en effet, on ressent bien que le Droit s'intègre parfaitement, comme objectif et comme moyen, dans une pratique de la subversion appliquée au monde économique. Le Droit est un terrain de manœuvre. C'est la règle du jeu et le terrain normal de règlement social des affrontements. Pourtant, dans la vie des affaires, le contentieux n'est pas le domaine d'évolution naturel des acteurs, qui, aussi bizarre que cela puisse paraître, se méfient du prétoire et des gens de justice.

Le Droit est une arme. C'est l'État qui a le monopole de la violence légitime et ce sont les tribunaux qui décernent aux actes la formule exécutoire permettant de requérir la force publique pour surpasser les résistances, même dans des affaires privées. Le Droit est donc le moyen de passer outre à la volonté contraire de l'adversaire. Le Droit est une matière d'expert, une arme qui peut être maniée par un individu isolé. David peut terrasser Goliath, par la seule puissance de sa matière grise et avec l'effet de levier de la puissance publique contraignant l'adversaire à exécuter la décision juridictionnelle. L'expert isolé peut vaincre la multinationale.

Le Droit est une matière qui se prête à merveille aux opérations de caisse de résonance médiatique. La Justice, toujours revendiquée par les subversifs, est, en général, la conséquence du Droit. Le combat sur le terrain juridique permet de recréer dans l'imaginaire tous les mythes des héros combattant les tyrans mille fois supérieurs en puissance. L'action juridique est économique en ressources humaines, parfois moins en ressources financières. Elle permet d'affaiblir l'adversaire, de le focaliser sur des sujets secondaires, voire futiles. Elle peut parfois le terrasser, elle le déstabilise toujours. Elle sert la propagande, participe à la création des mythes en frappant l'imagination. L'action juridique permet de démobiliser, démorraliser, discréditer sa cible. Si l'action est gagnée, le système social catalogue ipso facto le vainqueur parmi les « bons », du côté des « justes », reléguant d'office le vaincu en enfer médiatique.

Et l'action juridique peut créer un climat de terreur paralysante, comme dans le cas des mises en cause de la responsabilité des dirigeants d'entreprise. Elle contient son propre effet d'entraînement en spirale, la jurisprudence, qui peut encourager une multitude d'acteurs à intenter des actions similaires à une première qui aura abouti. La victoire juridique est donc certainement la meilleure base pour une opération de guerre de l'information et de déstabilisation subversive. Elle constitue en effet un socle sur lequel toutes les techniques ultérieures peuvent venir prospérer. Elle peut par ailleurs, comme nous l'avons vu en nous inspirant d'Aristote, constituer une fin en soi.

Prenons quelques exemples d'utilisation subversive du droit applicable en France. La technique de l'actionnaire minoritaire est bien connue et largement répandue. L'individu va acquérir des actions ou des parts sociales dans l'entreprise, ce qui est très simple pour une société cotée, et va acheter dans ce cas de préférence 11 actions pour passer le seuil d'invitation obligatoire à tout type d'assemblée générale dans les Sociétés Anonymes. Ces actions lui donnent un droit de communication et d'information assez étendu, et surtout un intérêt à agir, tant au pénal qu'au civil. Le mythe du combat sera celui de David contre Goliath, du petit porteur traditionnellement de bonne foi et abusé par les gros actionnaires. La méthode d'action sera la multiplication des exercices du droit de communication et d'information, la proposition de résolutions décalées et subversives par elles-mêmes en AG, la transformation de ces dernières en AG « universitaire » avec l'aide de quelques complices, la détection d'opérations pouvant être répréhensibles et éventuellement la mise en route de procédures judiciaires (constitution de partie civile) pour abus de biens sociaux, abus de pouvoir, présentation de faux bilans, comptes non fidèles... Les résultats attendus, outre les effets médiatiques en tant que tels, sont les mises en examen des dirigeants, les influences sur les cours, la destruction de l'image ou plus simplement un pari sur le professionnalisme d'un juge saisi et susceptible de découvrir des faits restés cachés relatifs à toute autre chose...

Une autre méthode, traditionnelle dans l'action politique locale et transposable en matière économique, est l'association de défense de l'environnement. Celle-ci peut parfaitement être une coquille vide, deux personnes suffisant à créer une association relevant de la loi de 1901 ayant la personnalité morale et le droit d'ester en justice. Le panel d'action d'une telle association est surtout circonscrit au contentieux administratif, mais l'action dans ce cadre lui est largement ouverte. Le type d'action relève généralement du harcèlement procédural : recours systématiques contre les permis de construire de l'entreprise visée, régimes des installations classées, contentieux relatifs aux nuisances, attaque des autorisations administratives indispensables pour peu qu'il y ait grief, etc.

Concernant un affrontement direct entre deux sociétés, le droit français offre encore une possibilité intéressante de déstabilisation, donnée par les articles 1<sup>ers</sup>, 1<sup>er</sup> bis et 3 de la loi n° 68-678 du 26 juillet 1968, modifiée par la loi n° 80-538 du 16 juillet 1980. Ces textes, qui devraient rester gravés dans la mémoire de tous les opérateurs dans les domaines relatifs à l'intelligence économique, sont constitutifs de ce qu'il est coutume d'appeler la loi de blocage française, et qui a pour but de défendre les opérateurs économiques français

contre une extraterritorialisation sauvage des lois et procédures étrangères<sup>28</sup>. Ces dispositions prohibent à toute personne, française ou étrangère, de solliciter, de rechercher ou de transmettre des informations ou des documents tendant à la constitution de preuves en vue de procédures judiciaires ou administratives à l'étranger, hors les cas prévus par les traités internationaux, sous peine de sanctions pénales. Il est évident que ces dispositions peuvent être utilisées pour déstabiliser un adversaire dans une procédure à l'étranger, en visant ses commis en France. De la même manière, les entités spécialisées dans le renseignement commercial, économique et financier devraient s'interroger sur la légalité de certains de leurs contrats avec des clients étrangers...

Enfin, dernier exemple récent, la loi du 15 juin 2000 sur la présomption d'innocence, célèbre par ailleurs pour d'autres raisons, a introduit des dispositions intéressantes en matière d'utilisation potentiellement subversive. En effet, cette loi a créé une obligation générale d'information des victimes et a introduit entre autres un article 80-3 au code de procédure pénale. Cette disposition fait obligation au juge d'instruction de rechercher et de prévenir les victimes d'une infraction sur laquelle il informe de l'existence du préjudice, de leur droit à se constituer partie civile et des formalités à remplir pour ce faire. Partant d'une louable intention, cette disposition, strictement entendue, pourrait signifier par exemple qu'en cas d'information judiciaire ouverte pour abus de biens sociaux dans une société contre un de ses dirigeants, le juge recherche les coordonnées de tous les actionnaires et les informe personnellement un à un de l'existence des poursuites et de leur droit individuel à se constituer partie civile pour obtenir réparation du préjudice lié à l'infraction (perte patrimoniale dans ce cas). On imagine aisément les impacts en terme d'image et de procédure pour la société d'une telle mesure, surtout si elle est suivie de la constitution d'un grand nombre de parties civiles. On peut aussi imaginer qu'une partie civile déjà constituée sollicite du juge une telle mesure.

---

<sup>28</sup> Une très intéressante étude de ces textes a été faite par Évelyne Friedel-Souchu, dans *Extraterritorialité du droit de la concurrence aux États-Unis et dans la Communauté européenne*, LGDJ, Bibliothèque de droit international et communautaire, tome 109. Friedel-Souchu indique ainsi que « La loi (...) concerne les enquêtes extraterritoriales faites en dehors des dispositions prévues dans le cadre de la coopération internationale (...) (Elle) est destinée à interdire et à sanctionner des pratiques qui mettent en jeu la souveraineté française violée par des enquêtes menées sans autorisation sur le territoire national par des personnes étrangères ou par des demandes de renseignements ou de documents adressés par ces mêmes personnes à des entreprises françaises. (...) Le texte français est aussi destiné à protéger le secret des affaires et à éviter que ne se déroulent sur le territoire national des procédures coûteuses pour les entreprises et ne respectant pas les droits de la défense tels que compris par le droit français. (...) Il s'agit surtout d'interdire formellement aux autorités étrangères administratives ou judiciaires, ou aux personnes privées de procéder sur le territoire français à toute mesure d'instruction ou opération de recherche de preuves visant des entreprises françaises, en l'absence de recours aux conventions internationales ou aux lois et règlements applicables en France qui donnent au seul pouvoir judiciaire le contrôle des mesures d'enquête. »

La Cour de cassation a d'ores et déjà précisé de manière doctrinale dans son rapport annuel qu'une telle disposition était de portée générale et que son inobservation par le magistrat instructeur n'entachait pas sa procédure. La raison indique en effet que la prospective à laquelle nous venons de nous livrer restera un cas d'école, mais l'arme juridique en la matière existe aujourd'hui...

### **La détermination des utilisations subversives et déstabilisatrices du droit contre une entreprise : la Morpho Analyse de Vulnérabilité®**

L'objectif d'une manœuvre juridique subversive est de provoquer indirectement ou directement avec prudence un dommage impactant le résultat financier de la cible, son patrimoine matériel ou immatériel, ou entravant ou neutralisant un de ses points névralgiques, sans engager la responsabilité juridique de l'agresseur qui doit faire appel à son bon droit. En envisageant, tant du point de vue externe à une entreprise (l'attaquant) qu'interne (le défenseur), les risques d'action juridique subversive, on peut utiliser un cadre analytique défini : la technique de Morpho Analyse de Vulnérabilité®, basée sur l'élaboration de matrices multidimensionnelles reprend conformément aux principes de l'analyse morphologique l'ensemble des situations à étudier.

Le postulat de base étant que l'entreprise peut être la cible d'opérations subversives, il s'agit de l'étudier sous tous ses aspects, physiques (installations), commerciaux, financiers, ressources humaines, partenaires, stratégie, approvisionnements, débouchés, patrimoine matériel et immatériel, réglementations applicables, image, situation sociale, etc. Il convient d'explorer tous les champs existants et caractériser en les individualisant tous les paramètres qui entreront en abscisse de la modélisation, sans se limiter aux facteurs clés de succès de l'entreprise, mais sans les omettre, et en intégrant le cas échéant les évolutions futures prévues ou prévisibles. De manière identique, on procèdera à un listage exhaustif des règles de droit applicables afin de les paramétrier en ordonnée dans cette modélisation.

Il s'agit ensuite, en appliquant la technique des dossiers d'objectifs après avoir croisé tous les paramètres, de cerner les risques directs ou indirects qui peuvent atteindre l'entreprise par l'utilisation des techniques subversives explicitées auparavant.<sup>29</sup> Il s'agit donc de déterminer une pondération des vulnérabilités, qui peut être par exemple sa valorisation financière et son impact

---

<sup>29</sup> Le modèle est particulièrement adapté à la découverte des vulnérabilités indirectes susceptibles de toucher une entreprise par utilisation des techniques d'amalgame, de transfert d'émotion, de transfusion.

éventuel dans les comptes de l'entreprise, en analogie avec les provisions. Cette pondération constitue la troisième dimension du modèle. Cette représentation intellectuelle, induisant une représentation graphique en trois dimensions permet de visualiser une cartographie des risques informationnels à caractère juridique.

### **Conclusion : la contre-subversion à l'échelle de l'entreprise**

L'entreprise qui doit faire face à des agissements subversifs est, malheureusement pour elle, souvent désarmée à cause du *gap* politico-culturel qui existe entre les conceptions managériales classiques et les réalités des pratiques de ce type d'acteurs. Même une approche de l'intelligence économique que l'on pourrait qualifier de « classique » ou « sage » ne permet pas de prendre toute la mesure des risques encourus et des moyens et méthodes à utiliser pour lutter efficacement. Dans ce domaine particulier de l'infoguerre, il est encore nécessaire de se référer à la pratique politique antérieure et d'adapter à une réalité économique actuelle des procédés qui ont fait leurs preuves en d'autres temps et d'autres champs. Schématiquement, l'entreprise doit d'abord intégrer la réalité des risques subversifs et s'y former. On ne combat bien qu'un adversaire que l'on connaît. Cela signifie que la culture managériale doit s'imprégner de la culture subversive pour savoir la détecter et prendre les mesures défensives et offensives qui s'imposent. Il faut ensuite bien comprendre que l'inaction ou la défense statique sont inefficaces à long terme contre des actions subversives. Il faut absolument reprendre l'initiative.

Tout d'abord en resserrant les rangs dans et autour de l'organisation attaquée. Cela implique en particulier de renforcer réellement le dialogue social interne à tous les niveaux. Les organisations syndicales, en particulier celles des cadres eu égard à leur rôle particulier dans la conduite de l'entreprise, doivent dans cette optique être considérés comme des partenaires et alliés à part entière par le management. Ensuite en isolant l'adversaire, le délimitant, et en analysant publiquement ses méthodes. Plutôt que de réfuter, il est plus percutant de démontrer publiquement les mécanismes utilisés par le groupe subversif, en y mettant les moyens en communication. Par ailleurs, il s'agit systématiquement d'opérer un *retournement dialectique des armes de l'adversaire*, à savoir utiliser les techniques subversives contre les subversifs, tant dans le discours que dans l'action. Parallèlement, l'entreprise peut utiliser tous les moyens de droit, au civil et aussi au pénal, pour casser rapidement et sans pitié l'attaquant identifié. En la matière, il ne faut jamais craindre de « prendre un char d'assaut pour écraser un moustique » mais il convient dans ce cas d'aller jusqu'au bout. A ce sujet, l'utilisation de la Morpho Analyse de

Vulnérabilité® contre le groupe subversif identifié peut s'avérer utile. Ce point est controversé, certains spécialistes en communication expliquant qu'il ne faut pas créer de martyrs. Certes, cela peut paraître judicieux, mais les conséquences induites, installation de la spirale de l'absence d'autorité et du cycle du discrédit, sont-elles le but recherché ? *Seule la force arrête la violence*, c'est une maxime que les européens ont appris dans le sang, à défaut de s'en être souvenu en 1938. Sur le long terme, l'entreprise ne peut gagner contre une menée subversive qu'en développant une stratégie sur deux axes parallèles, la reconquête des esprits, qui peut aussi passer par la destruction « idéologique » symbolique de l'agresseur qui a franchi les limites acceptables, et le combat pied à pied contre ce même adversaire en ripostant systématiquement et en rendant coup pour coup en utilisant toute la puissance disponible.

La prise en compte de ces aspects de la vie économique ne sert pas seulement à la protection des équipes dirigeantes et des propriétaires du capital, dans une vision dépassée issue de la lutte des classes. Cela est aussi vital pour tous les salariés, car derrière toute entreprise, il y a les femmes et hommes qui y travaillent et qui sont les premières victimes des « guerres économiques ». Le syndicaliste se doit donc d'intervenir dans ce débat pour la défense des intérêts matériels et moraux de ses mandants qui peuvent demain être ces victimes par ricochet.

#### Références :

- Aristote (1998), *La rhétorique*, Paris : Gallimard.
- Bakou S. (1984), *Lénine à l'usine : principes de la subversion, application à l'entreprise*, Paris : Centre d'études et de diffusion de l'union nationale interuniversitaire (UNI).
- Alain-Dupré P., Duhard N. (1997), *Les armes secrètes de la décision*, Paris : Gualino Editeur.
- Batch L. (1996), *Cahier de recherche 9606 du CEREG*, université Paris-IX Dauphine.
- Critical Art Ensemble (1998), *La résistance électronique*, Paris : L'éclat.
- Cour de Cassation (2001), Rapport 2000, Paris : La documentatin française.
- Delval P. (2000), *Faux et fraudes : la cirminialité internationale, de faux documents*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Farbiaz P. (1999), *Comment manipuler les médias*, 101 recettes subversives, Paris : Denoël.
- Francart L. (2000), *La guerre du sens*, Paris : Economica.
- Freidel-Souchu F. (1998), *Extraterritorialité du droit de la concurrence aux Etats-Unis et dans la communauté européenne*, (thèse de doctorat, prix Victor Cadère) LGDJ, tome 109, Bibliothèque de droit international et communautaire.
- Gaudichau B., Ledoux E. (1996), *Petit traité de manipulation et séduction*, (éditions à compte d'auteurs).
- Géré F. (1999), *La guerre psychologique*, Paris : Economica.

- Kapferer J-N. (1998), *Les marques: capital de l'entreprise*, Paris : Editions d'organisation.
- Kapferer J-N. (1987), *Rumeurs: le plus vieux média du monde*, Paris : Seuil.
- Le Tourneau P. (1998), *Le parasitisme*, Paris : Litec.
- Muchielli R., J (1976), *La subversion*, Paris : CLC éditions.
- Machiavel N. (2001), *L'art de la guerre*, Paris : Flammarion.
- Marchetti, Marks (1975), *La CIA et le culte du renseignement*, Paris : Robert Lafont.
- Martin D. (1997), *La criminalité informatique*, Paris : Presses Universitaires de France
- Porter M. (1999), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris : Economica.
- Rougeot J. (1975), *La contre-offensive : contre la menace totalitaire, les armes de la civilisation*, Paris : Albatros Editions.
- Sablier A. (1997), *Le renseignement stratégique d'entreprise*, Paris : L'harmattan.
- Volkoff V. (1999), *Petite histoire de la désinformation*, Paris : Editions du Rocher.

## CHAPITRE VI

# LE MANAGEMENT DE L'INFORMATION EN ENVIRONNEMENT HOSTILE

Alain Tiffreau  
*Directeur associé C4ifr,  
Professeur à l'Ecole de Guerre Economique*

### **Avant-propos**

*Ce texte a été rédigé par le cabinet C4ifr dans le cadre d'une réflexion menée au sein d'une entreprise en charge de développer un projet dans une économie émergente. Nous avons conçu ce scénario fictif à partir d'une série de cas réels qui ont donné lieu à des opérations de conseil. Notre objectif est de relater des aspects méthodologiques dans la procédure de management de l'information liés aux nouvelles formes d'affrontements concurrentiels.*

### **Le contexte.**

A l'issue d'une longue période d'instabilité politique, un Etat d'Amérique Latine accède enfin à la démocratie suite l'issue de consultations électoralles. Il apparaît qu'un consensus se soit fait autour de la réalisation d'un grand projet fédérant l'ensemble de la classe politique : la construction d'une chaîne de stations d'épuration et de traitement des eaux usées. Cette réalisation au-delà du service rendu en termes d'environnement, permettra de créer de nouveaux espaces de terres cultivables par le biais de l'irrigation. L'impact économique et social est un des arguments du parti politique au pouvoir. Ce pays, ayant appartenu au XIX<sup>ème</sup> siècle à l'empire colonial espagnol, souhaiterait conforter l'instauration de nouveaux liens diplomatiques avec l'Europe dont la France. Cependant l'aide des organisations internationales<sup>1</sup> pilotée par les Etats-Unis d'Amérique, reste subordonnée à l'engagement par ce pays d'entreprendre de nombreuses réformes et subséquemment de faciliter l'accès de son territoire aux entreprises américaines. Deux entreprises, l'une française et l'autre américaine sont en concurrence sévère sur ce marché. L'appel d'offre est lancé .

---

<sup>1</sup> La Banque Mondiale et son fonds de financement.

### **La situation locale :**

L'entreprise française a envoyé sur place une équipe d'ingénieurs et de commerciaux et entreprend sa démarche avec une relative sérénité. Les autorisations officielles étant préalablement prises, l'équipe se rend immédiatement sur la zone géographique où elle prend contact avec les autorités locales ; celles-ci ayant apparemment reçu les consignes gouvernementales leurs facilitent l'accès au site. Quelques jours après, le chef de la mission doit faire face à une opposition larvée ; en effet quelques autochtones encadrés par des individus de race blanche manifestent leur désapprobation devant la présence des français. Au terme d'un échange de propos animés, l'identification de ces opposants est avérée : il s'agit de membres d'une association américaine « Protection Rivers Association,» ou « Association de défense des rivières » dont le but est de *lutter contre les projets de développement destructifs fluviaux en soutenant les communautés locales...* Cette ONG dénonce les failles techniques du projet et affiche son scepticisme sur les conséquences néfastes du plan de dépollution mis en avant par l'entreprise française. D'autre part, certains sites d'implantation de stations sont situées sur des sites de fouille archéologique d'origine indienne. Le chef de mission comprend rapidement qu'il se trouve face à une association activiste étrangère qui conteste ouvertement la présence des français. Par souci de sécurité l'équipe redescend vers le village le plus proche où, au moyen d'une liaison téléphonique par satellite, un compte rendu est envoyé au siège parisien.

En France, la direction du projet est surprise car l'étude initiale de la zone géographique faite conjointement par un fonctionnaire de l'ambassade et un représentant de la société ne laissait absolument pas augurer d'une opposition de cette sorte. Certes l'accueil pouvait localement être délicat mais sans plus. Le groupe de projet se réunit alors en y associant le responsable de la cellule de veille économique.

L'analyse de la situation fait rapidement apparaître l'incapacité pour la société de gérer la présence de cette association. Pour le chef de projet, cet obstacle est assurément nouveau et surtout inquiétant. En effet s'il est déjà arrivé lors de travaux à l'étranger que la société se trouve opposée à quelques autochtones, des solutions adaptées avaient été trouvées comme la réalisation d'une route par exemple. Il apparaît en la circonstance qu'une expertise s'avère nécessaire.

Il est alors fait appel à une société de conseils qui présente un savoir-faire en matière d'accompagnement à la gestion de l'information en environnement hostile.

### **Analyse globale de la situation :**

Au cours d'un premier entretien, deux consultants présentent au chef de projet, à son adjoint et au responsable de la cellule de veille économique un exposé sur les nouvelles pratiques de la société de l'information. Le thème de la déstabilisation de l'entreprise est abordé. Nos interlocuteurs comprennent la nécessité d'associer étroitement ces *nouvelles* informations à toutes les étapes de leur projet ; informations qui se veulent les plus exhaustives possibles. Nous verrons par la suite que cette recherche obéit à une méthodologie précise. A ce stade de l'entretien il devient nécessaire pour les consultants de s'informer du projet, de son environnement, de la façon dont il a été conçu, des moyens mis en œuvre, de son montage financier et de ses concurrents. Ce préalable est nécessaire car il permet de comprendre tout le processus d'élaboration du projet afin d'identifier les séquences dans lesquelles l'information d'environnement est absente.

Deux constats s'imposent d'emblée. Le premier est que manifestement l'entreprise n'a jamais été confrontée à ce type d'agression et qu'il est souhaitable qu'elle soit formée à accompagner la conception d'un projet d'une gestion de l'information dite d'environnement ; le second est qu'il faut dès à présent entreprendre des opérations de contre-mesures à l'encontre de cette association. Au regard des pratiques actuelles nous pouvons déjà interpréter la situation locale de la façon suivante :

- Il ne s'agit pas a priori d'une démarche philanthropique mais à l'évidence d'une manœuvre destinée probablement à brocarder l'inadaptation de l'entreprise française à un contexte qu'elle ne maîtrise pas, de manière à l'évincer du marché.
- Cette association va faire le maximum pour fragiliser l'image de l'entreprise.
- Cette association va utiliser la seule arme dont elle dispose : l'agit-Prop
- Ce genre d'association sous couvert d'aider les populations prépare très souvent en sous-main l'accès aux entreprises à capitaux américains.

Cette première analyse met en lumière la difficulté majeure de la situation : l'entreprise est paralysée par cette nouvelle forme d'attaque car elle ne peut utiliser les contre-mesures habituelles. Le chef de projet demande alors au responsable de la cellule de veille économique d'élargir sa recherche

d'informations. Cette décision logique ne peut cependant s'inscrire dans un processus de veille permettant d'identifier les menaces de type *informationnel* à l'encontre d'une entreprise. En effet si les méthodes actuelles de recherche d'informations d'origine techniques, sociales, économiques ou financières sont parfaitement rodées, elles ne prennent pas en compte l'arrière-plan, le *background* comme disent les anglo-saxons. Ce mot englobe à la fois les acteurs (individus, entités, institutionnels, sociaux), les différents échiquiers ou champs d'action visualisant les rapports de forces ainsi que les grilles de lecture nécessaires à l'interprétation finale de la situation. Il s'agit donc ici d'entreprendre une démarche innovatrice, c'est à dire de calquer une méthodologie rigoureuse de gestion de l'information sur le projet.

Au cours d'une seconde réunion, il nous est alors demandé :

- D'entreprendre une analyse de l'ONG américaine « Protection Rivers Association »
- De proposer des solutions adaptées afin de contrer l'activisme local de celle-ci.
  - Et conjointement
- D'élaborer une méthodologie de gestion de l'information appropriée à ce projet.
- De la valider avec le responsable de la cellule de veille économique

Ces deux missions distinctes sont mises en œuvre en respectant bien entendu l'ordre de priorité ; deux personnes se voient confier l'activité opérationnelle, deux autres doivent entreprendre une réflexion sur l'établissement d'une méthodologie.

## **Les missions**

### **1. L'association « Protection Rivers Association »**

L'approche environnementale : Il s'agit dans une première phase d'effectuer un examen de la situation afin d'établir quelles sont les véritables intentions de l'ONG, d'évaluer ses réelles motivations, de vérifier la validité de ses argumentations. Ces axes de recherche étant définis, les procédures d'approche des contacts locaux susceptibles de nous aider ainsi qu'une cartographie de l'association sont également étudiées. Cette phase se termine par l'élaboration d'un plan de recherche qui présentera les modalités d'exécution. La seconde phase débute par l'exploitation de la recherche d'informations et se termine par l'examen des différentes potentialités d'action de l'association par rapport à la

réalisation du projet. L'objectif final est la rédaction dans trois semaines d'un scénario d'emploi de contre-mesures appropriées.

#### Photographie de l'ONG :

Créée en 1987, la Protection Rivers Association implantée à Boston intègre dans son combat la protection des ressources aquifères ainsi que l'environnement, la justice sociale et les droits de l'Homme. Elle apporte son soutien aux populations qui auraient à souffrir de projets destructifs de l'environnement. Elle intervient également en critiquant les institutions internationales de financement comme la Banque Mondiale (en présentant des études financières) et s'arroge le droit d'actionner son réseau international d'activistes chevonnés. Elle dispose d'un Directeur des finances et des opérations et de collaborateurs possédant une formation spécialisée dans différentes disciplines comme l'anthropologie, l'hydrologie, l'économie. Ce personnel exerce à plein temps dans des bureaux à Boston dans le New Jersey et dans la capitale fédérale, Washington. Des stages sont organisés tout au long de l'année ; pendant les mois d'été, l'accent est porté sur la mise en œuvre de tactique médiatique (Agit-Prop) ainsi que sur la manière d'organiser une campagne. Elle recrute des étudiants volontaires possédant des formations spécifiques ; les sciences de l'environnement ainsi que la planification des ressources en eaux douces sont particulièrement prisées.

Cette première connaissance de l'ONG au moyen de sources ouvertes nous permet déjà de situer sa nocivité c'est à dire son champ d'action dans le domaine des techniques subversives. Ici il va s'agir principalement d'une méthode d'agit-Prop (agitation/propagande) reposant sur les arguments suivants :

- La dégradation de sites archéologiques
- La non fiabilité des techniques présentées par les Français

Son action va s'effectuer vers les populations locales en cherchant à influencer leur comportement de façon à empêcher l'entreprise française de rester sur les lieux. Il devient donc essentiel d'activer un contact local afin qu'il puisse se renseigner plus précisément sur cette association, identifier ses meneurs, étudier sa logistique et sa propagande. Cependant, la bonne connaissance des ethnies dans ces pays reste le seul moyen de pouvoir accéder à ce type d'informations. L'un de nos collaborateurs se rend sur place et s'entretient avec un correspondant qui depuis plusieurs années réside dans ce pays. Ce personnage entreprend de courtes pérégrinations vers le territoire où devrait être implantée la chaîne de stations d'épuration. Parallèlement, notre

collègue constate la présence d'une base arrière de l'ONG dans la capitale. Le peu d'effectif présent laisse à penser que le gros de la troupe se trouve effectivement sur le site. Un entretien avec le Conseiller commercial de l'Ambassade de France n'apporte pas de précisions complémentaires quant à la présence d'autres américains hormis ceux de la société concurrente. En ce qui concerne cette dernière, une question se pose : sait-elle précisément ce que ses concitoyens font ici ? l'association est elle chargée « d'éclairer<sup>2</sup> » le terrain et le cas échéant de dissuader tout concurrent éventuel ?

Cette hypothèse reste plausible lorsque l'on connaît le côté offensif des entrepreneurs américains. Ce nouvel axe de recherche sera exploité afin de démontrer le cas échéant cette association virtuelle.

### **Les contre-mesures**

Un point de situation est effectué sur place. Si la complicité américaine ne peut être démontrée, en revanche notre correspondant nous fait savoir qu'il existe bel et bien des membres de l'ONG « Protection Rivers Association » sur le site, que leur comportement est tout à fait professionnel et qu'ils ont effectivement trouvé des appuis auprès d'une partie de la population du territoire.

Un plan de guerre cognitive est proposé par C4ifr pour riposter à une éventuelle campagne médiatique de dénigrement orchestrée par l'ONG contre les intérêts de l'entreprise française. Pour des raisons évidentes de confidentialité, nous ne nous en étendrons pas sur ce sujet.

## **2. Elaboration d'une méthodologie de gestion de l'information dans l'accompagnement d'un projet.**

La compétition économique s'inscrit, qu'on le veuille ou non, dans un contexte de guerre économique. Si ce concept paraît nouveau, l'Histoire est là pour nous rappeler que les conflits passés ont souvent eu des arrières-pensées très économiques. La manière la plus directe d'obtenir les territoires convoités était d'entreprendre de lointaines expéditions ou de faire la guerre. Aujourd'hui, il n'est plus nécessaire de déplacer des armées ; de nouvelles techniques de combat ont vu le jour s'appuyant sur une arme absolue : l'information. Celle-ci *réelle* doit être recherchée car elle peut constituer une matière première pour l'entreprise. *Retouchée* elle peut déstabiliser l'entreprise

---

<sup>2</sup> Mission donnée à un groupe d'action militaire dont le but est de vérifier la présence d'éléments ennemis avant toute installation.

et entraîner des pertes considérables. *Manipulée*, elle peut être utilisée à des fins malveillantes contre les entreprises en utilisant une stratégie d'attaque frontale ou de manière beaucoup plus pernicieuse périphérique. Dans ce dernier cas de figure, il est parfois très difficile de la déceler à temps ; il est nécessaire de se prémunir contre toutes les atteintes de ce type en surveillant l'émergence d'une manœuvre délictueuse d'origine concurrentielle, médiatique ou institutionnelle. La conception d'un projet qui préfigure la politique de l'entreprise doit être accompagnée, à toutes les étapes, d'une étude de son environnement informationnel.

Mais cette nouvelle manière de procéder est aussi une nouvelle manière de travailler. Cela implique pour l'entreprise une véritable révolution culturelle qui est la remise en cause d'un management vertical de l'information. La menace étant multiforme, seuls des réseaux ont la capacité de l'appréhender. Le traitement de l'information doit être transversal.

### **La méthodologie**

Dans le cas qui nous préoccupe, la conception du projet avait été réalisée par une équipe sous la conduite du chef de projet. Quelques autres personnes de l'entreprise avaient été sollicitées en tant que de besoin. En ce qui concerne les sources d'informations habituelles, la procédure habituelle avait été activée, le chef de projet disposant de ses propres sources. Enfin la cellule de veille économique avait été chargée d'établir des analyses économiques relatives au pays pressenti.

Ces recherches cloisonnées ne facilitent à l'évidence ni le partage de l'information, ni la réactivité. D'autre part s'il existe un chef de projet, il n'existe pas de coordinateur, de chef d'orchestre dont le principal rôle est d'orienter, de valider et le cas échéant de réorienter. L'élaboration de cette méthodologie s'est faite avec l'équipe de projet ; à l'issue de plusieurs rencontres, nous avons proposé cette ébauche en quatre phases qui nous semblait la plus adaptée à l'accompagnement de leur projet :

La première phase porte sur une large réflexion des différents axes d'action.

- Initialisation des connaissances dans l'entreprise : les expériences vécues
- Evaluation des connaissances disponibles.
- Les sources : propres et extérieures à l'entreprise
- Les acteurs : qu'ils soient locaux, influents, hostiles, politiques, géoéconomiques, sociaux, concurrentiels.
- Les échiquiers : visualisant les rapports de force.

- Les grilles de lecture : la culture, l'environnemental, la moralisation des affaires dans le pays cible.

La seconde phase est la mise en place d'un plan de gestion de cette information afin le cas échéant d'identifier les nouveaux besoins sous la forme.

- D'un plan de recherche
- D'une gestion des sources écrites et humaines

La troisième phase établit les règles de management de l'information.

- Comment définir le *besoin d'en connaître*
- L'établissement de règles de sécurité adaptées aux personnels chargés du projet
- Les relations avec les personnes concernées par le projet mais extérieures à l'entreprise

La quatrième phase sera l'élaboration d'un plan d'action afin d'anticiper les risques informationnels.

- Comment identifier le risque
- Comment évaluer ce risque
- Comment gérer ce risque

### **Nos observations :**

Cette présentation a généré néanmoins de nombreuses questions complémentaires sur les notions d'échiquier et de grille de lecture. Nos interlocuteurs ont montré un vif intérêt pour la manière d'appréhender la visualisation des rapports de forces particulièrement au plan concurrentiel. Cet autre regard sur ce nouvel aspect de la guerre économique leur a paru tout à fait essentiel. La seconde observation concerne la redéfinition de leur méthode de travail. S'ils ont compris tout l'intérêt qu'ils pouvaient en retirer en termes de rapidité par le partage de l'information, ils sont restés très circonspects quant à la mise en place rapide de nouvelles structures. La monopolisation de la connaissance reste encore lourdement ancrée dans les habitudes. La troisième observation a trait à la gestion du risque informationnel. En effet si l'identification supposée du risque informationnel peut être entreprise, le gérer reste une incertitude car le risque d'un mauvais choix est possible.

## **Conclusion**

L'information aujourd'hui est au cœur de la compétition industrielle et commerciale. Patrimoine informationnel de l'entreprise elle est aussi une menace qui prend souvent la forme d'une lutte d'influence. Celle-ci génère une multiplicité de cibles informationnelles d'ordre géopolitique, financier, religieux, technologique ou culturel ; la méconnaissance de ces risques induit bien souvent une réaction non appropriée et parfois fâcheuses pour l'entreprise.

Les équipes de projets qui aujourd'hui ont compris la nécessité d'un usage offensif des sources ouvertes doivent intégrer cet aspect particulier de la guerre économique. Cela implique pour l'entreprise une véritable révolution culturelle qui est la remise en cause d'un management vertical de l'information. La menace étant multiforme, seul le travail à base de réseaux humains a la capacité de l'appréhender en mettant en oeuvre une transversalité du traitement de l'information. Il ne s'agit pas de remettre en cause les instances de décision mais de veiller à ce que celles-ci ne concentrent pas entre leurs mains l'information (et ses sources) trop souvent synonyme de pouvoir.

Ce nouvel état d'esprit doit être à la base de cette démarche.

## ANNEXE 1

### L'ONG « Protection Rivers Association »

**Le Directeur de Finances et des Opérations** surveille les finances de l'ONG, le personnel et des activités de gestion de bureau. Dans ce rôle, il a la responsabilité de Directeur d'assurer le fonctionnement entre tous les services de soutien critiques et reste comme un membre de l'équipe de direction de l'ONG. De plus, le Directeur règle les impôts spécifiques de l'administration et du personnel. Le Directeur de Finances et des Opérations est embauché par le Directeur.

**Responsabilités Générales :** le Directeur de Finances et des Opérations est responsable du travail avec le Directeur pour développer des systèmes et les procédures qui assurent le bon fonctionnement et le succès des opérations de l'ONG. Le Directeur identifie les besoins et des problèmes potentiels dans les secteurs des finances, du personnel et de la gestion, suggère des solutions et identifie des ressources appropriées.

Le Directeur de Finances et des Opérations collabore avec le personnel désigné pour développer et mettre en oeuvre des objectifs, des priorités et des plans de travail pour les opérations de l'organisation.

#### **Responsabilités Spécifiques**

##### **Finances :**

- Participe avec le Directeur à la préparation du budget annuel et le contrôle du budget pendant l'année ;
- Prépare des déclarations financières mensuelles, incluant des analyses de cash-flow ;
- Assure le traitement prompt de tous les comptes à payer et recevable ;
- Assure que les rapports de toutes les transactions d'affaires sont maintenus en juste proportion ;
- Surveille mensuellement la comptabilité et le rapport de bureaux des champs ;
- Assure que la maintenance de feuille d'émargement enregistre et surveille la préparation du traitement de feuille d'émargement mensuel ;
- Assure la maintenance de tous les rapports quotidiens de recettes de caisse, aussi bien que la préparation correcte de dépôts et des mandats télégraphiques ;
- Prépare les rapports trimestriels ou annuels exigés par des agences du gouvernement ;
- Aide le département de développement dans la préparation de budgets de proposition de subvention et le rapport de subvention ;

- Prépare les premiers entretiens de l'ONG avec auditeurs(vérificateurs) externes et services comptables, incluant la préparation pour l'audit annuel et déclarations de revenus;
- Maintient des contacts avec des banques, des agences de carte de crédit et ses établissements financiers ;
- Autorise les frais de voyage et aide le personnel dans la préparation de voyage;
- Garantit et arrange le paiement pour la couverture d'assurance.

**Personnel :**

- Prépare l'embauche de nouveaux employés en adaptant une communication (publicité et interviews), s'entretient avec des candidats
- Coordonne et surveille le processus de connaissance de l'employé ;
- Assure la maintenance de tous les rapports(records) d'employé, incluant les contrats, les descriptions de travail, les examens, les augmentations de salaire, les feuilles de présence et les vacances ;
- Administre tous les programmes d'assurance d'employé, incluant la santé, l'incapacité, la vie et la compensation(rémunération) des ouvriers ;
- Administre le plan de retraite ;
- Administre des programmes de développement et la formation du personnel ;
- Maintient et met à jour la politique de personnel ;

**Gestion de Bureau :**

- Collabore avec l'Aide du Directeur dans l'exécution des responsabilités suivantes :
- Assurez la maintenance appropriée de l'inventaire de bureau et d'autres provisions ;
- Assurez l'administration efficace d'équipement de bureau ;
- Surveillez l'achat, le bail, l'utilisation et la maintenance d'équipement de bureau ;
- Surveillez le personnel de surveillance ;
- Contact avec les vendeurs, propriétaires et agences du gouvernement;
- Coordonnez le triage et la distribution de courrier.

**Qualifications**

- Au moins trois ans expérience dans la gestion d'une organisation à but non lucratif compétence financière ;
- Au moins trois ans d'expérience dans la gestion du personnel ;

## ANNEXE 2

### L'ONG « Protection Rivers Association »

Cher Ami,

Merci pour votre intérêt pour les stages à « protection Rivers Association ». IRN est une organisation non-gouvernementale qui travaille pour soutenir des communautés affectées par des projets de développement destructifs fluviaux et promouvoir des options de gestion fluviales dans le monde entier. Nos stagiaires gagnent une expérience précieuse en jouant un rôle important dans l'accomplissement du travail de l'IRN'S.

Nous acceptons des demandes de stagiaire pendant l'année. Le stagiaire travaille directement avec une personne de personnel sur un projet spécifique. Tous les stagiaires sont basés hors de notre bureau principal dans Berkeley, CA et ont une obligation de participation minima d'au moins 12 heures par semaine pendant 3 mois. De plus, les stagiaires aident le bureau de base. Les stages sont bénévoles, bien que l'on puisse offrir une petite bourse.

Pendant les mois d'été, nous avons un programme de stage plus intensif dans lequel on demande aux stagiaires de travailler un minimum de 20 heures par semaine. Les stagiaires travaillent plus en profondeur sur des projets et suivent deux fois par semaine des sessions de formation pour apprendre de la **tactique de médias et l'organisation d'une campagne**. La date limite pour s'inscrire aux stages d'été est le 28 avril 2001.

Si vous souhaitez vous inscrire au stage, envoyez s'il vous plaît un résumé sous pli fermé exposant pourquoi vous êtes intéressés par le stage à IRN et ce que vous pourriez apporter à l'organisation. Avec votre résumé et sa lettre, nous vous demandons de remplir le Formulaire de demande de stage inscrit sur cette page Web.

IRN accueille aussi les gens qui désirent se porter volontaire pour aider aux tâches de bureau, mais qui ne peuvent pas effectuer le stage. Si vous avez besoin de plus d'information, n'hésitez s'il ne vous plaît pas à entrer en contact avec moi à 610-943-1166 ou [georges@pra.org](mailto:georges@pra.org).

Merci pour expression d'intérêt à notre programme de stage.

Georges  
Coordonnateur d'Internat

## CHAPITRE VIII

# PRINCIPES TACTIQUES DE LA GUERRE DE L'INFORMATION : LE CAS « VALLEE DE CHEVREUSE »

Promotion 2002  
de l'Ecole de Guerre Economique  
Groupe ESLSCA  
*Chapitre coordonné par Emmanuel Remy*  
*Président du bureau des Elèves*

### Introduction

En septembre 2001, la Direction de l'Ecole de Guerre Economique (EGE) prend l'initiative d'étudier un conflit informationnel qui oppose une association environnementale d'Ile de France à une firme canadienne de forage pétrolier. En effet, cette dernière cherche à effectuer des recherches en hydrocarbures dans l'enceinte du parc naturel de la Vallée de Chevreuse. Face à elle, l'OPPEP (Organisation Pour la Protection de l'Environnement du Parc) représente les intérêts d'un collectif d'habitants de la région et s'oppose à ces forages susceptibles de nuire à l'écosystème local. L'originalité du contexte, et la nature des antagonismes justifient le lancement d'un exercice de guerre de l'information par les étudiants et le corps enseignant de l'Ecole de Guerre Economique<sup>1</sup>. La conduite d'opérations de déstabilisation par l'information est une problématique majeure pour de nombreuses organisations dont l'envergure et la capacité financière ne permettent pas de « lutter »

---

<sup>1</sup> L'EGE a toutefois fixé les conditions suivantes relatives à la réalisation de l'objet : Les étudiants ont le choix de poursuivre ou d'arrêter l'exercice s'ils considèrent que la cause défendue par l'association n'est pas recevable ou non défendable, L'école ne joue ici qu'un rôle de conseiller et ne compte pas mettre elle-même en application les stratégies dégagées. L'exercice a commencé fin octobre 2001 pour se terminer début décembre 2001. Les étudiants au nombre de 22 pour cet exercice ont été répartis en quatre groupes de travail. Le premier groupe a procédé à une évaluation stratégique de l'association OPPEP (forces et faiblesses, objectifs réels ou autres, ressources), le second s'est livré à un audit de la société Vermilion (structure, actionnariat, implantation géographique, exemples de forages passées...), le troisième s'est attaché à l'étude des stratégies de communication et de relations publiques, enfin le quatrième groupe était responsable du développement des sites Internet nécessaires à l'aboutissement de la mission. Ce document constitue une version synthétique de l'étude originale.

équitablement face à un adversaire ou un concurrent plus puissant. Dans une perspective stratégique théorique, il importe au présumé faible, de s'arroger tous les principes tactiques et stratégiques susceptibles de fragiliser ou contraindre l'entité adverse. Au regard des thématiques d'enseignements de l'EGE, le cas « Vallée de Chevreuse » apparaît dès lors comme un exercice utile aux étudiants dans la formulation de scénarios offensifs par l'information. Parce que le rapport de force initial joue naturellement en la défaveur du mouvement associatif, l'enjeu de ce travail étudiantin consistait dans un premier temps à modéliser les vulnérabilités informationnelles du pétrolier canadien, et dans un second temps à bâtir une stratégie de subversion suffisamment efficace pour infléchir sa position. Selon plusieurs principes inhérents à la stratégie du faible au fort, il importait prioritairement d'évaluer les angles d'attaques potentielles, de penser les types d'actions possibles ou souhaitables en fonction des dispositifs en présence. Ces différentes options ont pour ultime objet d'interrogation, la nature du théâtre d'opérations — également baptisé échiquier. Les scénarios envisageables sont multiples : l'approche par assimilation et déduction consiste à rappeler la spécialisation de la société *Vermilion* — le forage pétrolier. Au delà de cette simple constatation, la suite logique réside dans le rappel des crises récentes de ce secteur industriel, avec notamment la problématique de la pollution. Le thème de l'environnement constitue ainsi une piste d'actions hypothétique, sous réserve que la société Vermilion contrevienne effectivement au droit en la matière. Le second axe d'interrogation concerne les aspects sanitaires qui découleraient d'une maîtrise déficiente des opérations de production. Enfin, l'industrie pétrolière est traditionnellement la proie à de « scandales » diverses et variés liés à des pratiques immorales et illégales — corruption, malversations financières lors des attributions des marchés. Ainsi, l'ensemble des vulnérabilités informationnelles de Vermilion doivent être appréhender pour constituer autant de scénarios offensifs. L'art de la stratégie se résumera à les décliner sur de modes offrant une très forte interaction afin d'aboutir à une position d'encerclement, position homogène et cohérente.

### Rappel du contexte et des enjeux

En mars et avril 1993, les sociétés ESSO de Recherches et d'exploitation pétrolières (ESSO REP) et Elf Aquitaine Production, ont sollicité un permis exclusif de recherches d'hydrocarbures liquides ou gazeux sur le site de la Vallée de Chevreuse. Le 21 juillet 1995, suite à une enquête d'utilité publique effectuée du 3 octobre au 4 novembre 1993, le Premier ministre accorde un permis de recherche d'hydrocarbures, dit « Permis Chevreuse », au profit des sociétés Elf et Esso. Cette autorisation valable quatre ans, sous réserve de la

réalisation d'un effort financier avoisinant le million d'euros, couvre une surface de 199 km<sup>2</sup>. Au printemps de l'année 1999, pendant la procédure de renouvellement du permis, la société ESSO REP cède 50% de ses droits à la société Vermilion REP S, filiale de la société canadienne Vermilion. En février 2000, Vermilion opérateur délégué d'ESSO pour le premier forage d'exploration, informe la mairie de Magny les Hameaux d'un forage imminent sur le site de Buloyer. Dès le mois de mars, en dépit des protestations du conseil municipal, ESSO REP déclare l'ouverture des travaux de recherche d'hydrocarbures. Un collectif citoyen s'organise immédiatement et appelle à une première manifestation le 7 juin 2000 en présence de nombreux élus locaux. Dès lors, le différend se transforme affrontement sur le terrain administratif et juridique. Lorsque le 17 juillet 2000, le Secrétaire d'Etat à l'Industrie, prolonge le permis initial pour une durée de trois ans et accorde sa mutation au profit exclusif d'ESSO (compte tenu d'un engagement financier supérieure à 800 000 euros), le collectif se transforme en association et devient l'OPPEP. Avec l'Union des Amis du Parc (UAP), elle déposera un recours en Conseil d'Etat contre l'arrêté du 17 juillet. En dépit des motions votées par les assemblées locales exigeant l'abandon du programme de forage (conseil municipal de Magny les Hameaux du 9 mars 2000 ; association des maires du canton de Chevreuse le 29 octobre 2000 ; conseil général des Yvelines du 8 décembre 2000), le Préfet des Yvelines engage, le 18 décembre courant, la procédure de régularisation des servitudes pétrolières au niveau du Plan d'Occupation des Sols (POS) — dont l'annexion avait été oubliée en 1995. L'année 2001 sera marquée par une intensification du conflit avec en perspective, l'organisation d'une manifestation devant la Préfecture de Versailles, manifestation qui rassembla plus de 1500 personnes. Le relatif échec de la procédure contentieuse<sup>2</sup> induit donc une nécessaire

---

<sup>2</sup> Le recours, déposé devant le Conseil d'Etat a été renvoyé devant le tribunal administratif de Versailles et devrait être étudié sous réserve de l'apport de pièces complémentaires. Néanmoins de nombreuses opportunités d'argumentations juridiques. Les autorisations administratives de recherche et d'exploitation délivrées à Vermilion par les autorités compétentes pourraient éventuellement faire l'objet de contestations sérieuses en se référant au droit communautaire. En effet, les zones attribuées à Vermilion se situent à proximité des territoires spécialement désignés, intégrés au réseau NATURA 2000. Ces territoires font l'objet d'une protection spéciale, assurée au niveau du droit européen par la directive n° 92/43/CEE du Conseil des communautés européennes du 21 mai 1992. Cette directive définit un ensemble de mesures de conservation et de protection concernant certaines zones et espèces à protéger. Dès lors, il apparaît trivial de rechercher si les autorisations délivrées à Vermilion ne sont pas susceptibles de porter atteinte d'une manière ou d'une autre aux zones et espèces protégées et spécialement désignées de la Vallée de Chevreuse. Si, après analyse juridique précise, il apparaissait que le projet d'exploitation pétrolière était de nature à porter atteinte à ces zones et espèces, la contestation contentieuse des autorisations administratives délivrées à Vermilion serait grandement facilitée. En effet, en application de l'article 55 de la Constitution, conformément à la jurisprudence du Conseil d'Etat (arrêt *Nicolo*, CE Ass., 20 octobre 1989), le juge administratif devrait écarter les dispositions législatives et réglementaires nationales contraires à la directive précitée, et donc sanctionner les autorisations contestées par la voie du contrôle de conventionnalité. En terme de procédure, une saisine du juge des référés administratifs, sur le fondement de l'article L.521-1 du code de justice administrative, serait de nature à obtenir une suspension rapide des autorisations

introspection destinée formuler de nouveaux axes de développement stratégiques.

## 1. Evaluation stratégique de l'association OPPEP

Selon les critères scientifiques de l'évaluation, elle fut réalisée dans un souci d'objectivité, de transparence et de fiabilité. Une telle démarche se justifiait afin de résoudre les trois interrogations suivantes : mesurer la crédibilité des revendications de l'association, identifier ses forces et faiblesses (organisationnelles, humaines, financières, stratégiques), déceler les vulnérabilités informationnelles adverses susceptibles d'être exploitées par l'association. Il convient de préciser que la cadre dans laquelle s'est réalisée cette évaluation (travail d'étudiants) ne permettait une très grande profondeur analytique. L'étude de la situation en Vallée de Chevreuse nécessitait une visite de lieux de forage de Seine et Marne, afin d'observer les types d'infrastructure et définir le ressentiment de la population à l'encontre des travaux pétroliers. En effet, ces exploitations débutées dans les années 1950, présentent des similitudes avec le projet de la Vallée de Chevreuse. Il a d'abord s'agit de découvrir les conditions matérielles d'exploitation, leur zone d'emprise, leur évolution jusqu'à leur situation post-exploitation. Quant aux divergences, elles concernent les relations entre les industriels et les populations locales (le rapport de force ayant constamment joué en faveur des premiers). Ce « benchmarking » permit de capitaliser sur les erreurs commises par les associations écologistes.

*Figure 1 : Principaux axes de recherches*

Axe de recherche	Mission	Moyens
<b>Association : Structure, revendications, moyens, indépendance,</b>	Analyse de la structure de l'association et de sa pertinence face au contexte.	Etude des statuts de l'association, des personnalités et des domaines de compétences de ses membres.

---

administratives de Vermilion. La seconde condition du référé-suspension serait bien évidemment remplie, la contrariété des autorisations avec le droit communautaire dérivé étant un moyen d'ordre public plus que sérieux, de nature à faire douter de la légalité desdites autorisations. Le débat se porterait plus certainement sur la condition d'urgence, et il appartiendrait aux requérants de motiver très sérieusement leur requête afin de démontrer au juge qu'il est immédiatement nécessaire de statuer pour bloquer le projet Vermilion en attente d'un jugement sur le fond. Cette stratégie est bien évidemment conditionnée à l'analyse précise du dossier Vermilion et des autorisations administratives délivrées, à la lumière des dispositions imposées par la directive NATURA 2000, plus particulièrement son article 6-4, qui impose un avis de la Commission européenne pour des projets dérogeant à la directive pour des raisons autres que la santé ou la sécurité publiques...

<b>points forts et points faibles</b>	Identification des points faibles de l'association susceptibles de décrédibiliser son discours, et de ses points forts permettant de renforcer l'argumentation.	Etude organisationnelle, juridique et financière. Entretien avec C. Hurard. Etude du discours de Vermilion.
<b>Environnement Vallée de Chevreuse : crédibilité des revendications OPPEP, identification d'opportunités</b>	Etude et validation des arguments mis en avant par l'association.	Etude terrain Vallée de Chevreuse et Seine et Marne, étude d'impact Vermilion, avis d'experts.
	Analyse de l'environnement d'exploitation Mise en avant des similitudes et des différences avec la Vallée de Chevreuse	Etude terrain Seine et Marne. Etude terrain Vallée de Chevreuse.
	Recherche d'opportunités non identifiées par l'association.	Etude terrain Vallée de Chevreuse et Seine et Marne, étude d'impact Vermilion.
	Etude et mesure de l'impact positif de l'exploitation (environnement économique).	Etude terrain Vallée de Chevreuse et Seine et Marne.

D'après ses statuts, l'association fondée au mois de septembre 2000 et baptisée OPPEP, a pour principal objet : « de protéger des atteintes à l'environnement du Parc Naturel Régional de la Haute Vallée de Chevreuse résultant de la recherche ou de l'exploitation de mines y compris d'hydrocarbures liquides ou gazeux ou de carrières présentes ou futures, notamment au regard de la qualité de l'eau, de la protection de la faune, de la flore et du milieu naturel, de la protection contre le bruit, de la protection du droit des sols, de la protection de l'air, des nuisances induites par la circulation et autres (protection des paysages, des monuments historiques, élimination des déchets...), de faire respecter les droits des habitants et des riverains en particulier au regard de toutes les lois et règlements en relation avec ces mines ou ces carrières vis à vis des exploitants et de l'administration en général et défendre leurs intérêts qu'ils soient lésés ou victimes de la situation ». Ainsi, l'analyse de la crédibilité des actions de l'association s'est portée sur les points suivant : la politisation, et la motivation réelle de ses sociétaires. Concernant le premier point, il n'existe apparemment aucun lien direct entre un parti politique quelconque et l'association. Après sa création, elle a d'ailleurs bénéficié du soutien de l'ensemble de la classe politique. En outre, l'examen des membres du bureau exécutif ne laisse transparaître aucune possibilité de politisation forte de l'association. A propos de la réelle motivation des membres de l'OPPEP, les interrogations initiales ont porté sur les intérêts privés des riverains. En effet, il était fort possible que leurs uniques fut de préserver la valeur financière de leur habitation au détriment des aspects purement environnementaux. Les réponses de la vice-présidente de l'association ont levé toute ambiguïté quant aux caractères des revendications.

L'étude « de terrain » des installations de forages en Seine et Marne (dont la construction remonte à la fin des années 1950) révèle le sentiment de bienveillance qui animait les riverains à l'époque. En effet, l'exploitation pétrolifère était davantage perçue comme un facteur de valorisation de la région, notamment au travers des quelques 300 emplois qui furent générés. L'absence de revendications environnementales et le tissu économique faible pour cette région, alors éloignée de Paris, ont permis une intégration aisée des sites de production.

## **2. L'environnement interne et externe de la société Vermilion**

Vermilion est une société spécialisée dans la prospection et l'extraction du pétrole sur des sites à potentiel réduit. La nature de ses activités la constraint à recourir à des technologies simples pour demeurer rentable. Elle possède à ce jour deux filiales dont elle détient l'intégralité du capital : Elle investit également au sein d'Aventura (filiale business développement) à hauteur de 46,5% de son capital. Les dirigeants de Vermilion, tous sont issus du secteur pétrolier possèdent une longue expérience de terrain. Les comptes de résultat et les capitaux disponibles pour des investissements sont importants.

Au niveau métier, les savoirs-faire portent sur la recherche par gravimétrie (mesure des variations de la pesanteur afin de fournir des indications concernant les couches en fonction de leur densité), par magnétométrie (mesure les variations du champ magnétique afin d'obtenir la répartition en profondeur des terrains cristallins qui n'ont aucune chance de contenir du pétrole) ou par sismique (réalisation d'une échographie du sous-sol par vibration).

L'appréhension des facteurs extérieurs pouvant influer sur la conduite de la société Vermilion semblent avoir été intégrés par les cadres dirigeants. La communication environnementale ne semble pas être une concession supplémentaire à destination des actionnaires ou pour répondre aux obligations légales. Vermilion se soucie réellement des problématiques liées à l'environnement. Ses choix en matière de communication sont donc fortement imprégnés par cette représentation. Les sujets concernant l'environnement comme le respect des sites, l'utilisations de produits non-polluants, l'emploi de techniques respectant les niveaux géologiques et diminuant les nuisances sonores et visuelles sont particulièrement mis en avant. La soumission aux contrôles permanents des travaux par la DRIRE est également avancée. Exceptée « l'affaire » vallée de la Chevreuse, il s'avère impossible d'identifier de quelconques mouvements de protestations à l'encontre de cette firme, y compris sur le territoire canadien.

## L'industrie pétrolière en France

L'année 2000 a été marqué par une forte hausse des prix du brut, entraînant une augmentation significative des dépenses d'exploration<sup>3</sup> et de développement des compagnies pétrolières. Géographiquement, la production pétrolière hexagonale se répartit de la sorte : 52,5% est issue du bassin parisien contre 47% du bassin d'Aquitaine. La concurrence dans ce secteur est importante et Vermilion représente actuellement moins de 18% de la production nationale — contre 32% à Essorep et 27 % à Elf-AEPF.

Quant au régime fiscal national, il s'avère réellement intéressant pour les acteurs du secteur. Il offre en effet de nombreux avantages notamment, la réduction de moitié des coûts d'exploitation pétrolière (3,00\$ à 1,50\$ par baril), le double alignement de dépenses d'exploitation, l'accessibilité privilégiée en matière de terrains (pas de surcharge financière et coûts d'acquisitions minimes), une imposition sur la R&D favorable. Ces mesures déjà attractives sont d'autant plus rentables que le *netback*<sup>4</sup> français est très élevé. Or, comme le prix de vente du pétrole en est plus élevé en France qu'au Canada, le retour sur investissements est multiplié. En optimisant les allègements fiscaux dans ce secteur d'activité, l'Etat français prouve qu'il lui importe de promouvoir ses sites nationaux. Ainsi la procédure d'octroi des permis de recherches a été réduite de moitié (de 2 ans à 1 an) depuis 1994 et les redevances communales comme départementales, ont baissé de manière significative. Outre ces abattements, l'exploitation et la production s'avère pleinement avantageuse au regards des avantages directs : absence d'enquête publique pour l'exploitation lors du dépôt du dossier (toutefois nécessaire pour la phase productive), procuration de justificatifs financiers minimes, note d'impact sur l'environnement rédigée par l'entreprise même, déductions fiscales des investissements et des redevances (report déductif sur l'IS), absence de redevance étatique pour une production inférieure à 50 000 tonnes. Vermilion souligne d'ailleurs que l'ensemble de ces mesures incitatives ont contribué à son activité en France.

### 3. L'étude d'acteurs indirects

---

<sup>3</sup> Les dépenses d'exploration (85 MF) correspondent principalement au forage de deux puits par Coparex et Vermilion (sans résultat commercial) dans le bassin parisien et à la réalisation d'une campagne sismique au large de St-Pierre et Miquelon, où un puit d'exploration a été foré en 2001.

<sup>4</sup> Système de calcul du pétrole fixé rétroactivement en fonction des prix de vente des produits raffinés.

Certes deux acteurs principaux polarisaient l'attention et donnent au débat un caractère bilatéral dont perspectives et les chances d'aboutissement semblent naturellement jouer en faveur de l'industriel. L'analyse stratégique de ce contexte accouche de plusieurs scénarios offensifs destinés à délocaliser le débat en dehors de trio entreprise/Etat/association. L'élaboration de certaines options doit permettre de solliciter de caisses de résonance inédites afin sortir du seul échiquier régional. Il semble raisonnable de considérer qu'aucune de ces interventions puisse contraindre Vermilion à stopper ses opérations de production. Tel n'est pas l'effet escompté. En revanche, il s'agit bien de forcer la décision et de provoquer une réflexion qui mobilise un éventail élargi d'acteurs. Sur le plan tactique, cette manœuvre relève de l'encerclement par le recours aux méthodes indirectes.

### **Mise en cause de la société Perrier**

Le voisinage d'une source d'eau minérale (source de Val Saint Lambert), appartenant au groupe Perrier-Vittel (Nestlé) via la société française des eaux régionales, apparaît comme un levier d'action innovant et particulièrement performant. Un contact téléphonique entre la présidente de l'OPPEP et un juriste de la société Saint Lambert révèle le postulat suivant : à la suite des déboires de Perrier lors de l'affaire du benzène, toute mise en évidence de la proximité de sources d'eau et de pétrole entraînerait la fermeture pure et simple du site de production. En effet, « le traumatisme » lié à la mésaventure américaine est encore présent chez des cadres du groupe Perrier. Une nouvelle affaire plongerait à coup sûr l'industriel dans une crise importante, avec de surcroît une résonance médiatique importante. Deux points de développement viennent néanmoins tempérer quelque peu cette assertion : Malgré le voisinage des sources, une fermeture de l'unité de St Lambert n'est pas de nature à neutraliser le risque d'attaque par l'information. Et la réponse pré-citée est une interprétation par un cadre et ne reflète pas obligatoirement une mesure décidée en amont par la direction du groupe. Les options d'approche du Groupe Perrier s'élèvent au nombre de deux : sensibiliser l'entreprise au risque d'attaque par l'information en leur suggérant de se positionner en faveur de la protection de leur source d'eau et par image induite ; mettre en cause l'absence de communication de Perrier dans le cadre d'un risque environnemental évident.

### *Guerre de l'information et crise sociale (scénario 1)*

<b>Identification de la faille :</b> Voisinage d'une source d'eau minérale de St Lambert appartenant au groupe Perrier-Vittel (Nestlé).
<b>Type de faille :</b> Social
<b>Source ou point d'appui :</b> Historique de l'affaire Benzène.
<b>Vecteurs de propagation :</b> Tracts à la sortie de la société.
<b>Caisse de résonance :</b> Employés de la société.
<b>Description :</b> Suite aux déboires de Perrier lors de l'affaire du benzène, toute mise en évidence de la proximité de sources d'eau et de pétrole entraînerait la fermeture pure et simple du site de production. Les employés feront tout pour défendre leur emploi si ce dernier leur paraît menacé. Ils seront alors motivés à épouser notre cause et protéger la vallée de Chevreuse.
<b>Temps nécessaire à l'exploitation :</b> Quelques semaines.
<b>Echiquier :</b> Régional et national.
<b>Actions envisagées :</b> Sensibiliser la direction de Perrier France au risque d'attaque par l'information, en leur suggérant de se positionner en faveur de la protection de leur source d'eau et par image induite, de l'environnement. Sensibiliser les employés à la même problématique afin qu'ils exercent une pression auprès de leurs dirigeants.
<b>Capteurs d'évolution :</b> Déclarations du groupe aux média sur une prise de parti. Nombre de signatures d'employés sur une pétition interne à l'entreprise qui serait remise à la direction.
<b>Réactions adverses prévues :</b> Immobilisme. La société ne se sent pas concernée par les forages dans la vallée de Chevreuse.
<b>Facteurs clés de réussite :</b> La proposition de consultation d'un avis d'expert concernant les facteurs géologiques (perméabilité des couches face au risques de pollution de canalisations souterraines, risque de pollution des nappes phréatiques approvisionnant la région) peut être un soutien indirect et non récupérable. Nécessité d'identifier et de contacter les éléments les plus influents parmi les employés.
<b>Facteurs clés d'échec :</b> La réponse obtenue (fermeture pure et simple du dite) est une réaction interprétée par un cadre local et ne reflète pas forcement une décision réfléchie d'une direction de groupe. La réaction des employés peut être également opposée ; la peur de la perte de leur emploi si l'affaire venait à s'ébruiter peut les paralyser.
<b>Commentaires :</b> La prise de position d'une entreprise à forte image publique en faveur de la préservation de l'environnement à l'encontre d'un groupe pétrolier incarnant l'image du profit à tout prix.

### *Guerre de l'information et crise sanitaire (scénario 2)*

<b>Identification de la faille :</b> Voisinage d'une source d'eau minérale appartenant au groupe Perrier-Vittel (Nestlé).
<b>Type de faille :</b> Sanitaire, environnemental.
<b>Source ou point d'appui :</b> Canaux qui avaient déjà attaqués Perrier sur l'affaire du benzène.
<b>Vecteurs de propagation :</b> Internet (sites, forum...), médias traditionnels.
<b>Caisse de résonance :</b> Associations écologistes et de consommateurs.
<b>Description :</b> Suite aux déboires de Perrier lors de l'affaire du benzène, toute mise en évidence de la proximité de sources d'eau et de pétrole entraînerait la fermeture pure et simple du site de production. La forte sensibilité concernant les problèmes de pollution d'eau (et sanitaire en général) ainsi que le passé de l'affaire du benzène sont deux thèmes vis à vis desquels l'opinion est particulièrement mobilisable.
<b>Temps nécessaire à l'exploitation :</b> Une à trois semaines (d'après l'expérience passée de l'affaire du benzène).
<b>Echiquier :</b> National et international.
<b>Actions envisagées :</b> Mise en cause de l'absence de communication de Perrier dans le

cadre d'un risque environnemental évident.
<b>Capteurs d'évolution :</b> Nombres d'articles présents sur nos forums, dans les média.
<b>Réactions adverses prévues :</b> Publication d'études qui révèlent la sûreté de leurs installations et de la source. Ces recherches mises au grand jour leur feront gagner du temps et sèmeront le doute dans les esprits de l'opinion publique (cf affaire du Brent Star).
<b>Facteurs clés de réussite :</b> Attaque rapide qui empêche toute réactivité de l'entreprise.
<b>Facteurs clés d'échec :</b> Problème éthique (risque de pertes d'emplois pour les salariés du site). La réponse obtenue (fermeture pure et simple du dite) est une réaction interprétée par un cadre local et ne reflète pas forcément une décision réfléchie d'une direction de groupe.
<b>Commentaires :</b> Profiter de l'écho de l'affaire du Benzène pour réactiver le réseau offensif de l'époque.

### La défense d'espèces animales et végétales protégées

Sur le plan environnemental, la présence d'espèces naturels protégées (faune, flore) dans le parc naturel régional de la haute Vallée de Chevreuse serait susceptible de contrecarrer l'exploitation par la société Vermilion. Dans le cadre d'un scénario « catastrophe », il n'est pas illusoire d'envisager une pollution à vaste échelle depuis l'axe principal : rivière Le Rodhon en passant par Milon-La-Chapelle jusqu'à l'Yvette. Le recensement des unités écologiques présentes dans les communes sus-citées témoignent de la vitalité de ces mouvements et de leurs alliances objectives en cas de nécessité (cf. tableau 3).

#### *Guerre de l'information et crise environnementale (scénario 3)*

<b>Identification de la faille :</b> Présence d'espèces protégées.
<b>Type de faille :</b> Environnementale.
<b>Source ou point d'appui :</b> <a href="http://natura2000.environnement.gouv.fr/sites/FR1100803.html">http://natura2000.environnement.gouv.fr/sites/FR1100803.html</a> Base de données du parc naturel régional de la Vallée de Chevreuse.
<b>Vecteurs de propagation :</b> Associations de protection des animaux et/ou espèces rares Cercles identifiés de résonance sur le problème des espèces en voie d'extinction.
<b>Caisse de résonance :</b> Associations de protection des espèces protégées...
<b>Description :</b> Etablissement d'une liste d'espèces protégées présentes sur le site pressenti pour les forages de Vermilion. Cette liste regroupe les espèces, faune et flore confondues, protégées au titre d'arrêtés pris en application de la loi n°76 629 du 10 juillet 1976 relative à la protection de la nature. Cette liste mise à jour régulièrement est la propriété du parc naturel régional de la Vallée de Chevreuse.
<b>Temps nécessaire à l'exploitation :</b> Délai de mise en place de procédures juridiques.
<b>Echiquier :</b> Régional, national voire européen.
<b>Actions envisagées :</b> Le but n'est pas d'attaquer directement l'entreprise, mais de lui faire reconnaître que ses activités sont nuisibles à l'écosystème. Dépôt d'une plainte à tous les niveaux de juridictions jugés compétents suivant les espèces, et parallèlement maintien de la pression par des parutions d'articles et par toute manifestation envisageable dans le cadre de la préservation environnementale. Considérant le nombre d'espèces recensées, le lancement de procédures peut se faire successivement dès qu'une aboutit ou est déniée, une autre est lancée. L'attaque doit être sur tous les front et menée de façon répétée pour donner l'impression d'être sans fin. Cette tactique de harcèlement doit s'avérer usante.
<b>Capteurs d'évolution :</b> Avancement des procédures judiciaires. Mobilisation indirecte ou références par les média au phénomène Chevreuse.
<b>Réactions adverses prévues :</b> Minimisation de la problématique, réaction de défense au premier

degré par une communication sur la compétence de Vermilion en matière d'environnement.
<b>Facteurs clés de réussite :</b> Sensibilisation des milieux écologistes, réaction des autorités régionales, nationales ou européennes. Jugements rendus en faveur de la protection des espèces.
<b>Facteurs clés d'échec :</b> Procédures juridiques enterrées.
<b>Commentaires :</b> Actions fastidieuses et mobilisantes en terme de personnel et de temps, sollicitation d'experts et/ou d'avis autorisés indispensable.

### Présence d'un site protégé à caractère religieux

L'abbaye de Port-Royal-des-Champs est un haut lieu d'histoire dans la chrétienté. Or ce cadre bucolique subirait la proximité immédiate des installations de prospection pétrolière. Cette affaire peut être rapprochée des campagnes médiatiques menées par les églises canadiennes<sup>5</sup> contre une autre compagnie pétrolière : Talisman. Ces congrégations peuvent ainsi s'impliquer dans la défense d'un patrimoine commun (pour les francophones) et dans le refus d'observer le matérialisme économique détériorer un héritage historique et religieux. Elles ont formé une « task force » qui leur permet de regrouper leurs moyens et d'être plus efficaces : Dans un tel scénario, Vermilion ferait donc l'objet de pressions et d'agressions sur son propre territoire. Il est fort probable qu'une telle option ait pu être envisagée par la direction de l'entreprise. « La task force » dont mentionnée est une organisation rompue aux techniques de guerre de l'information, ses aptitudes avérées combinées à l'effet de surprise pourraient générer une déstabilisation tactique d'une réelle ampleur. L'irruption d'une telle structure dans ces débats est plausible, dès lors que la TCCR serait convaincue d'une « victoire » rapide dont elle pourrait s'attribuer les mérites.

### Proximité du parc du château de Versailles

Il existe aux Etats-Unis une association dénommée « The American Friends of Versailles », actuellement présidée par madame Catherine Hamilton. Elle s'est distinguée par son action en faveur du reboisement du parc de Versailles (plus de deux millions de dollars ont déjà été versés). Cet organisme a déjà reçu le soutien de stars internationales comme Elizabeth Taylor, Gregory Peck, Sydney Poitiers ou encore Quincy Jones. Le relais médiatique aux Etats-Unis pourrait donc être très fort, et surprendre une fois de plus Vermilion sur un terrain inattendu. L'implication de cette association pourrait être facilitée grâce à la proximité géographique (à l'échelle américaine) entre les lieux de forages de la Vallée de Chevreuse et le parc du château de Versailles.

Le tableau suivant récapitule les options envisageables :

Acteurs sollicités	Objectif envisagé	Cible	Moyens nécessaires
PERRIER-VITTEL	Sollicitation d'un expert en risques géologiques. Prise de		Aux frais de la société !

<sup>5</sup> TCCR (<http://www.web.net/~tccr/AboutUs/index.html>).

	position en faveur de l'environnement.		
<b>Commission Européenne</b>	Protection de biotopes et d'une espèce protégée.	Député européen, puis commissaire européen.	Frais de communication et de mise en place d'une procédure judiciaire européenne.
<b>TCCR</b>	Surprendre Vermilion par une attaque informationnelle forte menée sur son théâtre national.	Regroupement des églises canadiennes.	Téléphones et courriers à destination du Canada.
<b>The American Friends of Versailles</b>	Relais médiatique aux Etats-Unis pour surprendre Vermilion sur un autre théâtre.	Association de citoyens américains riches et puissants.	Prise de contact facilitée par l'intermédiaire du personnel du château.

La mise en œuvre effective de ces options est détaillée dans l'échéancier joint en Annexes. Elles ont été considérées dans leur ensemble et s'inscrivent par conséquent dans une logique collective. Il est certain que chacune de ces options pourrait être lancée de façon indépendante si une occasion de résonance particulière se présentait .

#### *Guerre de l'information et défense du patrimoine (option 1)*

<b>Identification de la faille :</b> Présence de vestiges historico-religieux à proximité du site de forage
<b>Type de faille :</b> Religieuse, historique.
<b>Source ou point d'appui :</b> « Task force » regroupant les congrégations religieuses canadiennes : TCCR ( <a href="http://www.web.net/~tccr/AboutUs/index.html">http://www.web.net/~tccr/AboutUs/index.html</a> ).
<b>Vecteurs de propagation :</b> Internet, groupes de pression établis dans le milieu des actionnaires des sociétés de prospection pétrolières.
<b>Caisse de résonance :</b> Petits porteurs d'actions Vermilion, opinion publique canadienne...
<b>Description :</b> L'abbaye de Port-Royal-des-Champs (cf photo) est un haut lieu d'histoire dans la chrétienté et cet endroit bucolique souffrirait de la construction à proximité immédiate d'un lieu de prospection pétrolière. Cette affaire peut être rapprochée des campagnes médiatiques menées par les églises canadiennes contre une autre compagnie canadienne Talisman. Ces congrégations peuvent être impliquées dans la défense de notre patrimoine commun (pour les francophones), ou dans le refus de voir le matérialisme économique détériorer un héritage historique et religieux.
<b>Temps nécessaire à l'exploitation :</b> Délai de mise en place d'un lobbying efficace sur les actionnaires de Vermilion.
<b>Echiquier :</b> International, canadien.
<b>Actions envisagées :</b> Vermilion se retrouverait alors attaquée sur son propre territoire, ce qui n'est certainement pas envisagé par sa direction. Cette « task force » est rompue aux techniques de la guerre de l'information et sa force de frappe combinée à l'effet de surprise pourraient être très déstabilisateurs. Un des arguments pour convaincre TCCR serait alors de justement leur faire miroiter la possibilité d'une victoire rapide qu'il pourrait s'attribuer.
<b>Capteurs d'évolution :</b> Campagne de presse canadienne contre Vermilion.
<b>Réactions adverses prévues :</b> Donner des gages de respect du lieu, proposer aux membres de TCCR de venir sur place, réduire l'importance patrimoniale des vestiges.
<b>Facteurs clés de réussite :</b> Débat canadien sur le comportement des sociétés nationales à l'étranger, pressions des pouvoirs publics sur la société.
<b>Facteurs clés d'échec :</b> Prise de position du gouvernement canadien en faveur de Vermilion, désintérêt de l'opinion publique canadien pour un problème lointain.
<b>Commentaires :</b> La prise de contact avec TCCR nécessite un intermédiaire (un homme d'église serait indiqué) qui transmette sa conviction à ses interlocuteurs canadiens.

### *Guerre de l'information et défense du patrimoine (option 2)*

<b>Identification de la faille :</b> Mobilisation des amis américains de Versailles.
<b>Type de faille :</b> Défense d'un lieu historique.
<b>Source ou point d'appui :</b> Une association dénommée « The American Friends of Versailles » qui est actuellement présidée par madame Catherine Hamilton.
<b>Vecteurs de propagation :</b> Conférences de presse, galas caritatifs.
<b>Caisses de résonance :</b> Jet set américaine.
<b>Description :</b> Cette société s'est distinguée par son action en faveur du reboisement du parc de Versailles (plus de 2 millions de dollars ont déjà été versés). Cet organisme a déjà reçu le soutien de stars internationales comme Elizabeth Taylor, Gregory Peck, Sydney Poitier ou encore Quincy Jones.
<b>Temps nécessaire à l'exploitation :</b> Contacter et persuader Mme Catherine Hamilton.
<b>Echiquier :</b> Américain.
<b>Actions envisagées :</b> Le relais médiatique aux Etats-Unis pourrait donc être très fort et à nouveau surprendre Vermilion sur un terrain inattendu. L'implication de cette association pourrait être facilitée par l'amalgame des projets de forage dans les parcs du château et de la Vallée de Chevreuse et surtout par leur proximité géographique (réelle pour des américains).
<b>Capteurs d'évolution :</b> Prise de position médiatique de stars américaines.
<b>Réactions adverses prévues :</b> Donner des gages de respect du lieu, ignorer les réactions américaines donc étrangères au Canada.
<b>Facteurs clés de réussite :</b> L'implication de cette association pourrait être facilitée par l'amalgame des projets de forage dans les parcs du château et de la Vallée de Chevreuse et surtout par leur proximité géographique (réelle pour des américains).
<b>Facteurs clés d'échec :</b> Refus des Américains de s'impliquer dans l'imbroglio canado-français.
<b>Commentaires :</b> Prise de contact avec la société nécessite un intermédiaire de confiance (un membre de la société française des amis de Versailles ( <a href="http://www.amis-de-versailles.com">www.amis-de-versailles.com</a> ) serait indiqué) afin qui transmette sa conviction à ses interlocuteurs américains.

<b>POLITIQUE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conflit institutionnel/juridique           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collectivités (contre) / Etat (pour)</li> <li>- Hiérarchie des normes</li> </ul> </li> <li>2. Echéances électorales</li> </ol>	
------------------	--	--

<b>ENVIRONNEMENT SANTE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paysages Aménagement, pollution</li> <li>2. Géologie Risques pour nappe phréatique</li> <li>3. Espèces protégées – Chasse Le papillon</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Image de marque internationale de Perrier</li> <li>2. Législation européenne sur la protection du papillon</li> </ol>
----------------------------	--	---

<b>CULTUREL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Site du château de Versailles</li> <li>2. Abbaye de Port Royal</li> </ol> <p>Détérioration de deux hauts-lieux de la culture</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Association US des Amis du château</li> <li>2. TCCR Canada : groupe de pression catholique (cf. Talisman)</li> </ol>
-----------------	--	--

#### **4. Aspects méthodologiques relatifs à la publication de sites Internet « offensifs »**

Afin d'optimiser les démarches d'intelligence économique offensive à l'encontre des opérations de forage dans la vallée de Chevreuse, les différents scénarios de déstabilisation prévoient la création de sites Internet dédiés. Le site d'informations est

conçue dans le dessein de mettre en perspectives l'ensemble des problématiques. Néanmoins, son objet impose qu'il diffère d'un site de communication institutionnelle ou d'une page personnelle visant à faire partager un hobby, une passion. L'évaluation, puis le benchmarking d'autres sites similaires démontrent la constance des règles suivantes pour que la communication s'avère efficace : la page d'accueil :

- . L'information essentielle doit être visible depuis la page d'accueil,
- . Les barres des rubriques doivent toujours être visibles par les internautes, à partir de n'importe quelle page, de même pour un lien vers la page d'accueil.
- . La page d'accueil doit contenir des dessins-photos et des animations afin de rendre le site plus convivial.
- . L'écran doit être partagé en deux ou trois parties (dans le sens vertical) afin de faciliter la lecture des informations et des rubriques.
- . Le fond blanc est un gage de neutralité de crédibilité et de sérieux. Il renforce l'aspect institutionnel donc il légitime.
- De même, la police devrait être sobre et de couleur noir (type Arial). La fantaisie risquerait de discréditer l'organisation qui administre le site.
- Le titre peut en revanche se permettre d'être de couleur pastel (le vert se prêtant bien sûr plus facilement aux thèmes de l'environnement).
- Il doit être facile pour des internautes étrangers de trouver la traduction en anglais, en espagnol... D'où la nécessité de mettre bien en vue des drapeaux menant en lien hyper-texte vers les traductions.
- Pour ne pas se perdre dans un dédale de pages, il serait préférable qu'il n'y ait qu'un seul niveau d'arborescence. Les rubriques se subdiviseraient en sous-rubriques, le tout directement visible de la page d'accueil.

## 1. Les rubriques

Pour élaborer ce site « offensif » modèle, appliqué à une association, nous avons tout d'abord défini les rubriques indispensables ainsi que les sous-rubriques. Une attention particulière a été apportée au titre de ces rubriques afin que l'internaute puisse trouver instinctivement l'information recherchée. Cette clarté est indispensable pour véhiculer les messages « offensifs ». Dans cette optique, le **plan du site** doit être disponible sur la page d'accueil afin de visualiser d'un coup d'œil la construction du site et repérer l'information.

▪ Une **présentation de l'association** est indispensable pour la faire connaître aux internautes. Il est important de montrer que ses membres n'ont aucune rancœur personnelle antérieure contre ces sociétés ; il s'agit juste de réagir face à la situation présente. Cette association se bat « pour » ses terres, et non pas « contre » les sociétés de forage. Il est essentiel de garder ce message positiviste afin de rallier le plus grand nombre. Elle a une légitimité naturelle puisqu'elle défend ses terres contre un « envahisseur » à la recherche de profit (de « butin »). Elle défend des valeurs qui se veulent universelles, comme la préservation de l'environnement et du patrimoine historique et culturel. Elle doit apparaître irréprochable et surtout pas orgueilleuse de son « bon droit ». La naïveté et la faiblesse (apparente) doivent être ses armes. Cette rubrique devra faire le point sur les actions intentées par l'association et leurs aboutissements. Les succès doivent être valorisés. Un rapide descriptif des actions menées ainsi que des images en appui permettront de donner plus de poids et de crédit à cette association qui est active et se bat sur le terrain. Quand l'association aborde le point du patrimoine historique, environnemental et culturel, une partie doit être consacrée à la Vallée de Chevreuse en tant qu'acteur à part entière. C'est elle qui donne sa légitimité à l'association.

C'est à partir d'elle que partent de nombreuses offensives informationnelles. Il est donc vital de bien dresser « l'anatomie » de la zone avec ses points sensibles.

- Un **rappel des faits** doit permettre à tout internaute de comprendre en quelques lignes le problème de ces forages. Ce rappel doit être en deux temps. D'abord très simple pour toucher ceux qui ne sont pas prêts à lire de nombreuses pages, puis plus détaillé pour ceux qui désirent connaître toute l'histoire. Il s'agira bien d'écrire une histoire avec son contexte, ses héros, ses méchants...tout en restant bien sûr dans les faits véridiques. Ce système facilitera par la suite la communication avec les médias, qui sont friands « d'histoires ». Des cartes des zones choisies pour les forages devront être mises en ligne, ainsi que des explications simplifiées sur les techniques de forages qui seront employées. Les messages qui ne passeront pas par les mots le seront par des images ludiques.

- Une partie **actualité** doit figurer avec la date de mise à jour afin de connaître l'état d'avancement de l'affaire. Le site doit devenir « la » source d'information de référence.

- Les **photos et dessins** devraient avoir leur propre rubrique. Les images ont une force toute particulière sur Internet. La présence d'une telle rubrique permettrait de dédramatiser le ton du site et d'obtenir une interaction avec les internautes qui peuvent les télécharger ou en ajouter.

- Il est important que les internautes soient actifs dans leur démarche, il faut les pousser à participer à la défense de la Vallée de Chevreuse. Ainsi, une rubrique **comment aider** devrait proposer différentes options selon le degré de participation possible des internautes. Pour ceux qui ne veulent ou ne peuvent pas s'investir, ils pourront signer la pétition, faire connaître le site à leur entourage, recevoir la liste de diffusion pour se tenir informer... Pour d'autres plus actifs, ils pourront envoyer leurs commentaires, leurs critiques (l'ébauche d'un forum ?), demander de plus amples informations, les webmasters auront la possibilité de mettre le logo de l'association sur leurs sites... Enfin pour les plus concernés, ils pourront aider l'association de diverses manières, en traduisant le site, en rédigeant des revues de presse, en participant à la diffusion de l'affaire... Cette rubrique est très importante dans le processus de mobilisation des opinions publiques. Le slogan doit être « Nous sommes tous les défenseurs de la Vallée de Chevreuse ! ». Une rubrique **nous contacter** devra s'inscrire dans cette démarche d'ouverture et de contact avec le public.

- Enfin une rubrique classique de **liens** doit également apparaître dans ce site. Cette dernière est plus importante qu'elle n'y paraît. Les liens sont révélateurs, du moins dans l'esprit des internautes, des alliés du site. Des liens, c'est de la publicité pour un autre. Cela implique une confiance dans les écrits des autres ; ainsi la présence d'un lien est une sorte de caution. Inversement, la présence de certains liens sur le site donne de la légitimité à ce dernier. L'association apparaît comme le disciple, l'allié ou encore le frère d'arme des autres sites mis en liens. Ils créent le réseau, principe même d'Internet. Le site doit donc impérativement se trouver en bonne place au sein de ce maillage, et encercler ainsi l'adversaire. C'est pourquoi nous avons étudié par la suite le maillage contestataire déjà établi et identifié les sites clés à contacter<sup>6</sup>.

### 1.3.3. Le discours et le contenu

- Pour un site qui se veut officiel et représentant d'une cause, il se doit d'être sérieux et crédible. C'est pourquoi, la véracité des faits et l'objectivité apparente doivent toujours transparaître dans le site.

- Pour défendre l'objectivité, les discours ne doivent pas être enflammés. Les attaques gratuites doivent également être exclues. De même, l'appartenance à un groupement controversé (de type Greenpeace) ou à un parti politique ne devrait pas être mise en avant. Dans le premier cas, les arguments négatifs à l'encontre du groupement risqueraient d'être

---

<sup>6</sup> Conférer « 2.3. Etude du maillage des sites déjà existant contre la cible ».

repris contre l'association, alors que dans le second cas, cette dernière pourrait être considérée comme manipulée, servant de faire-valoir et de vitrine en pleine campagne électorale. Ainsi, les alliés apparents devront être choisis avec soin pour éviter tout écho négatif.

- Un soin particulier devra être apporté à la dialectique afin que les phrases soient simples et claires pour être compréhensibles par le plus grand nombre. L'objectif est de toucher la plus grande partie de l'opinion publique, chacun doit donc pouvoir se sentir concerné.
- Dans cette optique, tous les textes techniques (rapports d'activités, procédures judiciaires...) doivent apparaître (tout en restant dans le cadre légal de la loi) pour satisfaire ceux qui « enquêtent » (journalistes, intellectuels...), mais ils devront se trouver au second plan (en bas des rubriques et sous-rubriques).
- Pour prétendre à un rayonnement international, le site doit pouvoir être lu au moins en anglais. Cette démarche aura également l'avantage de renforcer une certaine légitimité. En effet, un site traduit en plusieurs langues a, sans justification pour autant, plus de crédibilité auprès de l'internaute qui croit voir derrière ce site, une organisation aux accents internationaux.
- L'image que donne l'association est très importante. De son image dépend l'impact de ses messages et de ses « offensives » :
  - Elle doit être sympathique. Pour ce faire elle doit choisir avec soin un logo, symbole de sa lutte et de ses valeurs. Le choix du logo est très important pour la suite de l'opération, puisqu'il doit servir de symbole contre les entreprises adverses. Il doit donner l'envie d'être reproduit, soit sur un site, soit par courrier électronique. Un logo agréable, de petite taille et simple pourra plus facilement se diffuser et trouver sa place sur un site, qu'un texte (même petit) ou un lien perdu parmi tant d'autre. Ce logo servira de « produit » promotionnel pour faire connaître l'association.
  - L'association doit paraître faible face aux sociétés internationales, tout en ayant derrière elle l'appui du « peuple ». On se place ici dans une optique d'affrontement entreprise contre citoyen. La première entité a le pouvoir et l'argent de son côté, la seconde n'a comme bouclier que son « bon droit » et la justice. Le profit face à la justice ; l'internaute ne peut choisir qu'un camp. La dialectique devra être attentive à ces questions sous-jacentes.

La phase 1 s'est conclue par une réunion de groupe pendant laquelle nous avons mis en commun nos analyses ainsi que nos approches et idées personnelles pour la suite de l'opération. De cette réunion a découlé la phase 2.

## 2. La déclinaison opérationnelle de ces sites

### 2.1. Nécessité de créer plusieurs sites

Pendant la réunion, nous nous sommes concentrés sur l'objectif de l'opération (empêcher le forage) et plus particulièrement sur le rôle d'un site Internet « offensif ». Il nous est apparu que le site était un « moyen » pour parvenir à réaliser l'objectif et devait servir de relais d'information vers le public le plus large possible.

Il nous est également apparu difficile de toucher toutes les sensibilités de l'opinion publique via un seul site, sans sonner faux ou paraître maladroit. Nous en avons tiré la conclusion suivante : au lieu de créer du « médiocre » pour tous, il valait mieux produire de la « qualité » pour certains. A partir de cette démarche analytique, nous avons décidé de concevoir d'autres sites adressés à certains pans de la société.

Nous avons identifié deux catégories de personnes qui pourraient nous intéresser dans notre cas :

- La première englobe les « jeunes », ceux qui « surfent » sans but sur Internet, ceux qui recherchent la contestation, ceux qui croient aux histoires « louches » de complot, de corruption, de « messes basses » ...

Pourquoi cette catégorie ? Après l'étude des sites personnels dédiés au naufrage de l'Erika et ceux contestataires, certains thèmes sont apparus récurrents. Par exemple, attaquer une société sans être saisissable, afficher des phrases chocs, tourner en dérision les entreprises... Ces « jeunes » ne sont pas forcément soucieux de la Vallée de Chevreuse, ils sont plus intéressés par la diffusion d'informations (photos, ragots, histoires...) et la déstabilisation de l'entreprise « capitaliste ». Nous attendons de ces « jeunes » qu'ils soient des relais, peut-être de futurs créateurs de sites eux-même et des agitateurs sur la toile. La population « underground » d'Internet, puissante et influente, peut à terme jouer un rôle dans l'opération. Ces derniers en tant que relais doivent participer à l'encerclement de l'adversaire et multiplier les sources d'émission de la critique envers les sociétés de forage.

- La seconde catégorie englobe les internautes internationaux. Il est indispensable d'ouvrir le débat et de le sortir du contexte local<sup>7</sup>. Plus précisément, il convient de contacter des associations anglo-saxonnes qui se battent sur les mêmes thèmes que l'OPPEP. Notre site doit également sensibiliser les populations outre-atlantiques qui se font une idée de la France qu'ils veulent préserver. Il est également évident qu'un site anglophone, intégré au maillage anglo-saxon, apparaissant comme l'un des leurs, sera un facteur important de diffusion de l'affaire de la Vallée de Chevreuse.

## 2.2. Approfondissement de la structure de chaque site

Une fois les individus ciblés, nous avons mis au point les discours spécifiques à véhiculer selon les sites.

### 2.2.1. Essonouspompe.free.fr

Le site des « jeunes » pourrait par exemple se nommer [www.essonouspompe.free.fr](http://www.essonouspompe.free.fr). Le nom de domaine résume en quelque sorte le discours interne. Ce site n'est pas politiquement correct, il est plus agressif et s'adresse à un public qui visualise l'information différemment. La beauté du site compte autant, voire plus que le contenu. Les animations y tiennent un rôle tout particulier.

Ce site s'attaque aussi bien à Vermilion qu'à Esso. Il joue sur les zones d'ombre du dossier, comme la défiscalisation, l'attitude « étrange » du Préfet, les intérêts supérieurs du profit, les dangers pour l'environnement...

On retrouvera dans la rubrique des liens des sites anti-marée noire afin de créer un lien écologique, mais aussi des sites plus « underground ».

Le concepteur devra être un jeune, sans lien apparent avec l'association, qui semble agir de son propre chef. Il est mû par un intérêt supérieur qui dépasse sa personne, ne gagnant rien dans la mise en ligne de son site.

L'humour et l'ironie sont les armes de ce site qui doit apparaître « bon enfant » et complètement désintéressé. Les photos, les dessins et les slogans chocs doivent être nombreux.

La visualisation de la page d'accueil doit être original et non institutionnel. Cependant, le site doit rester extrêmement clair et ne pas perdre de vue sa fonction première, encercler l'ennemi par l'information.

---

<sup>7</sup> Se référer au cas de l'aéroport de Chaulnes (novembre 2001). Les associations de défense locale ont introduit dans leur opération des associations anglaises et allemandes qui s'occupent de leurs soldats morts durant la Première guerre mondiale et qui reposent dans des cimetières qui se trouvent à l'emplacement prévu de construction de l'aéroport.

On y retrouvera des techniques empruntées à certains sites dits subversifs, tel que l'envoi de messages électroniques directement aux dirigeants des sociétés, le téléchargement d'images, de posters, de fonds d'écrans...

Il est impératif de diffuser une information non manipulée et rester dans le cadre légal de la loi.

#### 2.2.2. [Savefrenchforestsfromesso.com](http://www.savefrenchforestsfromesso.com)

Ici aussi, le nom de domaine révèle bien l'axe d'attaque. Le site pourrait s'appeler [www.savefrenchforestsfromesso.com](http://www.savefrenchforestsfromesso.com). On retrouve dans un tel titre deux éléments importants : « french forests », c'est à dire le sujet du problème et « esso », celui qui crée ce problème. Cette adresse a beau être longue, elle est facile à retenir.

Ce site s'adresse au monde anglo-saxon, la cible privilégiée est d'abord Exxon-Ess, puis dans un second temps Vermilion qui est moins connue. Exxon-Ess fait l'objet d'une attaque informationnelle importante sur Internet. Notre dossier s'inscrit parfaitement comme un nouvel exemple des exactions de cette entreprise, et devrait connaître par ce biais un certain écho.

L'idéal serait que ce site soit écrit par un anglo-saxon ou un bilingue en anglais, pour ne faire aucune erreur dans la syntaxe ni dans le style utilisé. La présentation doit emprunter aux modèles des sites anglo-saxons. C'est pourquoi le nom de domaine devrait aussi être en « .com », même si cela a un coût.

Le but du site est de faire passer le cas de la Vallée de Chevreuse au premier plan, tout en l'intégrant à un maillage « anti-Ess » déjà présent. Ce site devra contenir, du moins dans les premiers temps, qu'une faible somme d'informations sur le sujet. Il devra renvoyer au site de l'OPPEP (en anglais) pour des informations plus complètes. Le site sert en fait de portail vers d'autres sites anti-Ess. Son rôle est d'être un parmi d'autres, tout en faisant connaître la situation en France.

L'axe d'attaque s'appuie sur les forêts françaises et par extension sur celles de Versailles auxquelles les Américains semblent particulièrement attachés puisqu'ils en financent le reboisement. Le ton utilisé serait plutôt axé sur l'émotionnel et sur les notions de patrimoine mondial et culturel.

#### 2.3. Etude du maillage des sites déjà existant contre la cible

Pour positionner ses sites sur le réseau Internet, il fallait en connaître les acteurs. C'est pourquoi nous avons réalisés une étude du « réseau anti-Ess ». Nous avons noté les liens présents sur chaque sites, puis ceux présents sur ces liens et ainsi de suite sur trois niveaux. Nous avons ainsi pu déterminer un maillage dans lequel apparaissent des sites qui rayonnent sur les autres<sup>8</sup>. Ce sont donc ces sites qu'il faudra contacter pour se faire référencer chez eux.

#### 2.4. Utilisation de l'arme humoristique et ironique

Pour le site « essonouspompe », le ton choisi était celui de l'humour. Il a donc fallu travailler sur cet axe. Pour ce faire, plusieurs pistes ont été explorées. Les dessins humoristiques reprenant des publicités ([ESSO-S !!!](#)) ou des thèmes d'attaque ([La nouvelle forêt royale de Versailles](#)). Egalement, le trucage d'image ([Il est passé par ici...](#)) ou de logo ([Everything is under control](#)).

L'objectif est de créer de l'image pour véhiculer notre message par un autre canal. Les images humoristiques circulent à une vitesse incroyable sur Internet ; si l'on arrive à créer une photo ou un dessin suffisamment drôle, la population touchée sera considérable.

Les images dédramatisent la situation et évitent de faire passer les sites pour des réactionnaires purs et durs. De telles images tendent à rendre attachant ceux qui les émettent. Les photos comporteront un slogan humoristique ou ironique, et bien-sûr l'adresse d'un de nos sites.

---

<sup>8</sup> Conférer le « Réseau anti-Ess » dans les Annexes.

Pour être encore plus efficaces, ces images doivent se soumettre à quelques points techniques.

## 2.5. Problèmes et détails techniques

### 2.5.1. En ce qui concerne les images

Elles devront être « peu lourdes » pour faciliter leur circulation par e-mail et ne pas ralentir la navigation des internautes sur les sites.

Elles devront être affublées d'un nom pertinent afin d'être référencées par les moteurs de recherche (pollution, chevreuse, esso, exxon, vermillion, tigre, asterix, forage, Versailles, tigre...).

### 2.5.2. En ce qui concerne le coût des sites

*Nom de domaine* = gratuit (sauf si achat d'un « .com » pour « Savefrench... » : 15 €),

*Hébergement* = gratuit pour « essonouspompe », à voir pour les autres (15 €),

*Accès à Internet* = idéal en accès illimité (15 € par mois),

*Logiciel de création* = Front Page (inclus dans Pack Office),

*Location d'un Webmaster* = plus rapide pour l'installation, mais assez cher (l'idéal serait de trouver un bénévole dans la région).

### 2.5.3. La mise en ligne des sites

Elle devra être échelonnée sur trois mois afin d'éviter d'éveiller les soupçons quant à leur connivence.

*1<sup>er</sup> mois* : « OPPEP »

*2<sup>ème</sup> mois* : « Essonouspompe », puis une quinzaine de jours après « Savefrench... ». liens vers « OPPEP ».

*3<sup>ème</sup> mois* : Mise en place des liens d'OPPEP vers ces sites et rapatriements des photos-dessins présents sur ces sites.

A la fin du troisième mois, ces sites doivent être parfaitement intégrés à leur réseaux respectifs<sup>9</sup> et multiplier les liens dans leurs directions avec d'autres sites.

### 2.5.4. Le référencement

Le choix des mots-clés est très important pour le référencement du site. Chaque site devra avoir une liste de mots-clés spécifiques.

Voici une liste non exhaustive possible : oppep, opep, forage, esso, exxon, vermillion, vermillion, chevreuse, ecologie, écologie, petrole, pétrole, france, foret, forêt, parc national, pollution, petition, pétition, boycott esso, boycott vermillion, boycott exxon, versailles...

### 2.5.5. Les risques à surveiller

Chaque site doit être vigilant à des risques spécifiques :

*Oppep* : Le site ne doit pas comporter d'information inexacte. Sur le ton, il doit éviter d'être morne et peu convivial. Quant à la navigation, elle ne doit pas être trop compliquée dans un souci de clarté.

*Essonouspompe* : Il faut être vigilant quant à la législation en vigueur. Se renseigner sur l'utilisation d'un nom d'entreprise dans un nom de domaine ou sur la reprise des logos de l'entreprise, même s'il n'en est pas l'émetteur originel. Le style du site ne doit pas le marginaliser ni le dévaloriser au yeux du public.

*Savefrenchforestsfromesso* : Veiller également à la législation en vigueur aux Etats-Unis, puisque le site utilise les logos des entreprises.

*Connaissez bien votre ennemi et connaissez vous vous même, et vous survivrez à des centaines de batailles. Si vous ne connaissez pas bien votre ennemi, mais que vous vous connaissez bien vous même, vos chances de perdre et de gagner sont*

---

<sup>9</sup> Conférer « Contenu des sites anti-forages de la Chevreuse » dans les Annexes.

*égales. Si vous ne connaissez ni votre ennemi, ni vous même, vous partez perdant dans chaque bataille ».*

Sun Tzu

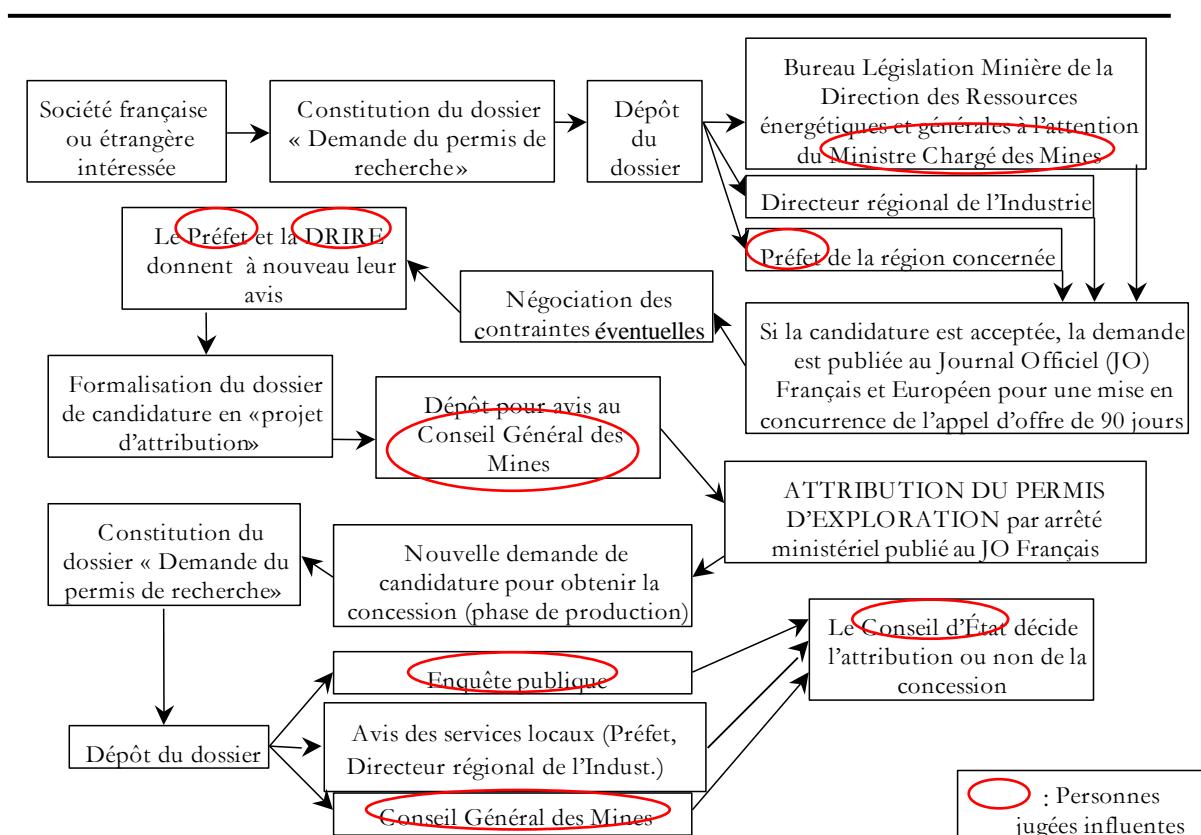
Au travers de cette étude et du développement des différents scénarios, on peut raisonnablement penser que ce cas, initialement confidentiel, se prête à la rédaction d'un dossier de guerre de l'information. Un des objectifs initiaux consistait à le sortir ce du glacis médiatique dans lequel il était et de lui offrir une plus grande résonance. L'étude théorique, bien que fondée sur une situation réelle, n'a pas débouché sur la mise en application des scénarios proposés. Nous ne pouvons donc que conjecturer sur son efficacité.

Néanmoins, les étudiants ont pu ici se projeter dans une situation complexe (interpénétration des champs juridiques, politique, économiques, environnementaux) en évitant l'écueil de la dichotomie bien/mal si courante lors des attaques informationnelles. L'ensemble de ce dossier a été réalisé dans une perspective d'affrontement indirect, de sollicitation de nouveaux échiquiers et de guerre cognitive. La nature des scénarios mis en place (environnement, patrimoine, social, sanitaire, historique), leur dimension géographique (échiquiers régionaux, nationaux, européens, transatlantiques), ainsi que leurs résonance visent à réussir une opération d'encerclement et de déstabilisation par l'information.

La problématique de ce cas nous est apparue éclairante pour mettre en exergue des principes tactiques de la guerre de l'information.

## **ANNEXES**

## **Processus d'attribution du permis de production**



## Méthodologie adoptée par le groupe « Sites Internet »

Notre groupe a travaillé en binômes et a d'abord effectué des recherches sur des sites écologiques anglophones, francophones et contestataires en tout genre, afin d'en analyser la forme et le fond. Après une mise en commun des analyses des sites, l'équipe a commencé l'ébauche d'un site pour l'OPPEP. Après cette première démarche, de nouveaux axes de recherche<sup>10</sup> sont apparus. Il nous a semblé plus

<sup>10</sup> Achat nom de domaine, lister les rubriques, présentation de la première page, sites qui nous feront de la pub, identifier les métatags, mettre en ligne plusieurs sites (officiel, perso, humour...),

judicieux d'identifier les individus spécifiques que nous souhaitions sensibiliser. De là, nous est venu l'idée de créer différents sites correspondant à ces cibles.

Autre étape du processus de création ; l'étude du maillage des sites écologistes anti-ESSO. Cette étude du réseau contestataire devait déboucher sur l'intégration à terme de nos sites.

Nos efforts se sont également portés sur l'élaboration de slogans et sur le détournement des logos des entreprises (Vermilion, Esso, Exxon). Ces images font partie intégrale d'une de nos stratégies fondées sur l'humour.

Enfin, nous avons axés nos recherches et notre réflexion sur l'application opérationnelle de ces sites. Notre attention s'est donc plus particulièrement portée sur des aspects techniques (hébergement, mots-clés, référencement, noms et « taille » des photos, coûts probables, « timing » de la mise en ligne des sites ...).

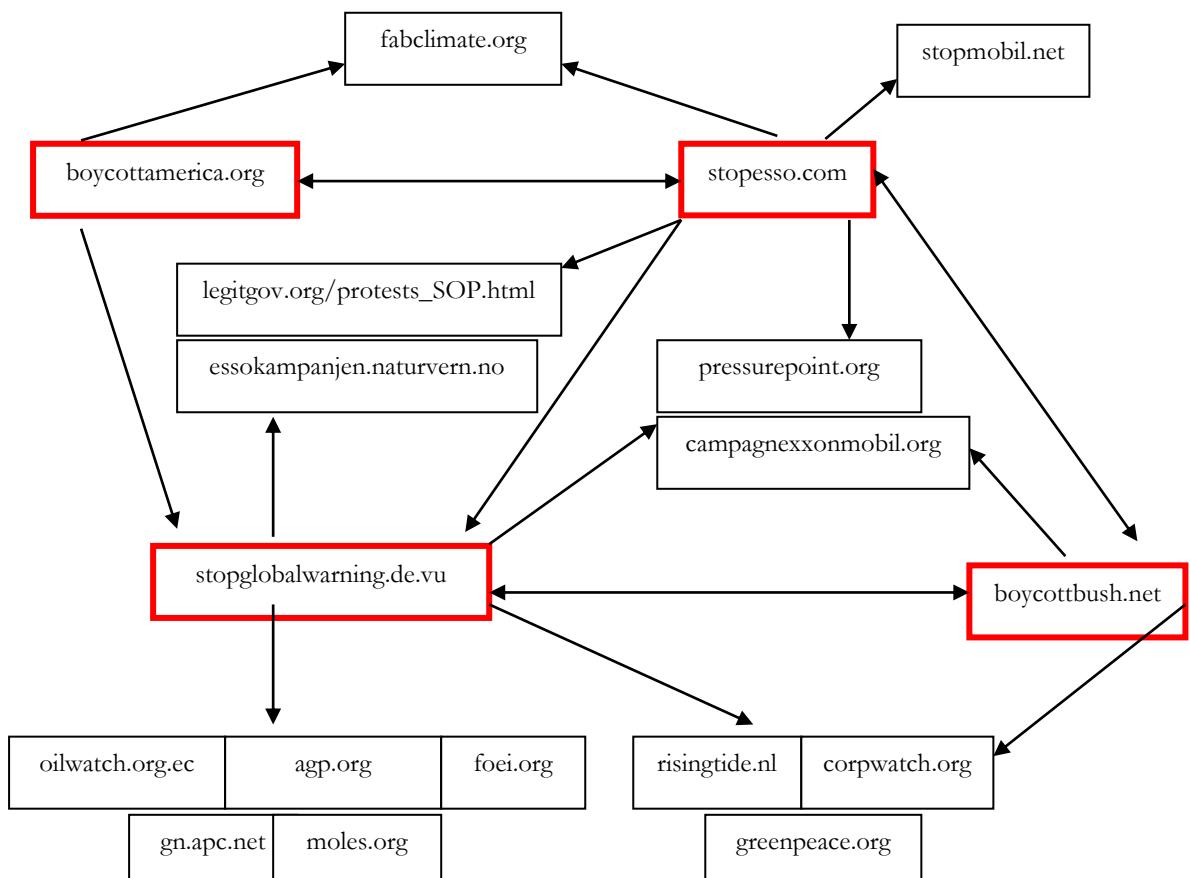
#### Contenu des sites anti-forage de la Chevreuse

	<b>Oppep.asso.fr</b>	<b>Essonouspompe.free.fr</b>	<b>Savefrenchforestsfromesso.com</b>
<b>Qui est derrière</b>	L'association de manière officielle.	Un particulier (non lié officiellement).	Un particulier ou un collectif (non lié officiellement).
<b>L'hébergement</b>	France (.asso.fr).	France (free.fr, multimania.com...).	A l'étranger (idéal en .com).
<b>Axes d'attaque</b>	Enoncer la situation. Empêcher le forage. Risques écologiques, nuisances diverses, risques routiers...	En avant les points douteux du forage : Défiscalisation, sécurité du forage... Installer un doute	La forêt de Chevreuse est menacée. Ce que Esso a fait ailleurs. Les Américains aident la forêt donc c'est un contre-sens. La modernité qui s'oppose à l'Histoire.
<b>Cibles visées</b>	Vermilion, Esso, camionneurs, politiciens.	Esso, Vermilion, camionneurs, politiciens.	Esso-Exxon, Vermilion.
<b>Ton du discours</b>	Très correct, clair & simple.	Franc parler, humour, ironie, moins institutionnel.	Emotionnel, patrimoine historique en cause, mais rien n'est dit ni fait.
<b>Population à atteindre</b>	Sensibilisation vaste de l'opinion publique (région et France).	Ceux qui croient qu'on leur cache des choses (« jeunes »).	Les Américains qui aiment la culture française.
<b>Intégration dans un réseau Internet (liens)</b>	Mairies de la région, sites écologistes France, sites comme ceux du naufrage Erika.	Réseau américain, sites contestataires France.	Réseau américain.
<b>Photos à disposition</b>	Celles déjà présentes, puis progressivement celles du site Essonouspompe.	Photos copiés US, Village gaulois, Tigre bondissant, Esso-S, Ça laisse des traces.	Photos copiées US, Morpion mondial, forêt royale (x2). Photos des manifs anti-Essso, logo anti-Vermilion.
<b>Risques</b>	Trouver une	Attaque sur le nom & logo	Attaque sur le nom & logo des

...

	information inexacte, être morne & pas assez convivial, navigation trop compliquée.	des entreprises. Etre considéré comme sans valeur.	entreprises.
<b>Langues (dans l'idéal)</b>	Français, Anglais...	Français, Anglais...	Anglais, Français, Espagnol...
<b>Interface</b>	Complet & institutionnel.	Complet & plus offensif.	Surtout un portail, oriente vers des liens.
<b>Mots-clés</b>	Oppep, opep, forage, esso, vermillion, vermilion, chevreuse, petrole, France, foret, parc national, pollution...	Mélange des deux autres sites...	Esso, exxon, boycott, versailles, forest, ecology...

## Réseau anti-Essو





## CHRONOLOGIE DES ACTIONS

L'échéancier suivant répartit en deux phases les actions potentielles, dont les points tournants sont les lancements des sites et bien entendu les facteurs de succès ou d'échecs. Cette grille est modulable en fonction de tout événement, et l'ordre de mise en œuvre est absolument adaptable.

PHASE 1	
J	<b>Lancement du site OPPEP</b>
J + 15	<b>Lancement de l'action PERRIER 1</b>
J + 30	<b>Action en justice (scénario environnement)</b>
J+ 45	<b>Lancement de l'action PERRIER 2 (si nécessaire)</b>
	<b>Action en justice (scénario environnement)</b>
PHASE 2 (J + 2 mois)	
J	<b>Lancement du site Essonouspompe</b> <b>Action en justice (scénario environnement)</b> <b>Lancement d'action de lobbying (scénario historique)</b>
J + 15	<b>Lancement du site Savefrenchforestsfromesso</b> <b>Action en justice (scénario environnement)</b>
J + n l'environnement	<b>Poursuite des actions en justice dans le cadre de</b>

---

**TROISIÈME PARTIE**

**L'AVENIR DE LA  
GUERRE COGNITIVE**

---



## CHAPITRE IX

### MENACES, CONFLIT, INFORMATION : VERS UNE INFO-STRATEGIE

François-Bernard Huyghe  
*Docteur d'Etat en sciences politiques*  
*Fondateur de l'Observatoire Européen d'Info-Stratégies*

L'idée d'une « guerre cognitive » suscite des résistances. On objecte souvent que la « vraie » guerre suppose mort d'homme. C'est l'éventualité de la mort collective, symboliquement acceptée et techniquement organisée, qui fonde cette catégorie anthropologique propre : la guerre. Elle est cette « province de la vie et de la mort » dont parle le sage chinois. On comprend bien en quel sens métaphorique est ici employé le mot guerre. Le problème n'est pas linguistique. Il est idéologique. Il ne trouve pas sa source dans une réticence à admettre une évidence, à savoir que le progrès des moyens de connaissance ait toujours été associé à celui des moyens de destruction. Ni dans des considérations vagues sur la méchanceté de la nature humaine. La gêne provient de l'idée que le rapport de la connaissance avec la violence implique autre chose qu'un mauvais usage de la connaissance, son détournement au service de finalités offensives (fabriquer des armes plus perfectionnées par exemple).

Pour le dire autrement, nous héritons d'une tradition intellectuelle, remontant sans doute à Saint-Simon et à son rêve du « gouvernement des choses » : elle fait de l'amélioration conjointe des connaissances scientifiques et techniques et des moyens de communication une force par nature pacificatrice. Réduction des obstacles que l'ignorance dresse entre les hommes, amélioration des méthodes de gestion et de prédiction sociale, effets bénéfiques et apaisants de l'abondance engendrée par la technologie, mais aussi transfert de l'essentiel de l'activité humaine de la production de choses (dont la possession est, par nature, objet de rivalité) vers l'accroissement des savoirs ou le maniement des signes : voilà une thématique optimiste qui traverse le siècle précédent. Elle débouche au final sur l'idée de l'abolition de la politique (par nature irrationnelle et passionnelle) au profit de la technique et de la communication.

Dans les dernières décennies du XX<sup>ie</sup> siècle, ce rêve d'une société post-industrielle devient celui d'un monde que l'on dira indifféremment du savoir, de l'information ou de la communication (même si ces trois notions nous y

reviendrons, ne se recouvrent que très partiellement). L'idée est que l'accroissement du savoir disponible - joint à la facilité de traitement et de partage des données grâce aux technologies numériques et aux réseaux - devient le moteur du changement social. L'innovation technique est jugée porteuse d'un impact sans précédent sur les champs politiques, économiques, culturels, etc. La connaissance est envisagée comme source du changement et ressource essentielle, chaque jour davantage disponible. L'élimination de l'aléa, du risque, de la friction et du conflit apparaissent comme des objectifs proches. Dans cette optique, penser le politique en termes de luttes pour le pouvoir, l'économique comme compétition pour des ressources et la culture comme expression de valeurs hétérogènes, c'est pire que pessimiste, ringard. Il s'agit de suivre le nouveau sens de l'histoire.

Tout ceci est dans l'air du temps. Le législateur se donne pour tâche d'aider la France à s'y adapter sans trop de dégâts, (la loi en préparation dite « sur la société de l'information » est destinée à combattre retards, fracture numérique, inégalités, périls de la technologie). Les économistes s'interrogent sur la réalité, la durabilité ou la désirabilité d'une nouvelle économie. Les chantres de l'ère numérique, du monde en réseaux ou de la cyberspace prospèrent. Les sciences dites de l'information et de la communication répugnent à intégrer les phénomènes stratégiques d'infodominance, de guerre ou de chaos informationnel ; elles préfèrent s'interroger sur l'impact des NTIC. Et le débat intellectuel oscille souvent entre la célébration d'une promesse naïve, les paradis informationnels, et l'éternelle dénonciation de l'aliénation technologique. Certes, les critiques ne manquent pas : le culte, l'idéologie ou l'utopie de technologies de la communication trouvent des dénonciateurs. Il y en a même de plus en plus qui protestent contre les mauvais usages de ces technologies, ou leur inégale répartition. Ils les soupçonnent de reproduire rapports de pouvoir et inégalités (voire, tout simplement, de dissimuler l'hégémonie américaine).

Cependant, les faits ne justifient guère les promesses de l'ère numérique. La nouvelle économie a du plomb dans l'aile. La fin de l'histoire ou le nouvel ordre mondial sont repoussés sine die. Le culte des technologies de communication apparaît à beaucoup comme un alibi de la globalisation honnie. Le 11 septembre est venu réveiller les plus aveugles. Bref, l'optimisme technophile trouve moins de justifications. Dans le même temps aussi, naissent de surprenants mouvements culturels et sociaux pour, contre et par la technologie. En témoignent les revendications du droit à la cryptologie, les pirates informatiques et libertaires, les « e-militants » anti globalisation ou les associations anti Big Brother défendant les libertés via les nouvelles technologies.

## **Le retour du conflit**

L'hypothèse que la société de l'information se révèle être celle du conflit du contrôle et du secret prend quelque consistance. Sur fond d'interrogations sur le pouvoir des mass media, les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication bouleversent les conditions de l'affrontement. Elles permettent de nouvelles hégémonies. Elles facilitent destruction et chaos high tech. L'infoguerre militaire ou économique, les stratégies d'infodominance, la cyberdélinquance ou le cyberterrorisme occupent le premier plan de l'actualité. Dans tout cela, il y a un point commun : l'information qui apparaît à la fois désirable, redoutable et vulnérable, et ses technologies qui produisent des hybrides mi-médias, mi-armes, bref, il faut bien rapprocher deux termes que l'esprit du temps tend pourtant à imposer : Conflit et Information. C'est bien là que se situe le débat. Pour les uns, bien que les idées dominantes opposent communication et violence, bien que le programme d'une société du partage et de la connaissance soit un idéal pacifique, les conflits subsistent. Ils refléteraient les changements ou résistances liés à la globalisation et à l'extension des NTIC. Pour les autres au contraire, c'est parce que notre société dépend de l'information en tant que ressource, facteur d'organisation et de désorganisation, que se produisent ces conflits d'un nouveau type. Et c'est de ce côté là qu'il faut réfléchir. En France au moins, ces phénomènes ne sont ni systématiquement décrits, ni pensés dans leur ensemble. La conflictualité de l'information ne peut plus s'envisager seulement en termes de mauvaise croyance, ou mauvais partage des savoirs. Le conflit informationnel apparaît au croisement de trois domaines. D'abord les stratégies géopolitiques ou militaires : toutes les méthodes visant en temps de guerre à surveiller, paralyser ou dissuader un adversaire, en temps de paix à contrôler ses perceptions et initiatives, et dans tous les cas à diriger l'opinion. Ensuite les dérives de l'économie, et surtout de la nouvelle économie, de la concurrence vers des activités d'agression, de prédatation, de déstabilisation... Enfin, toutes les luttes liées aux Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication, qu'elles aient des motivations militantes, ludiques, délictueuses. De pareils phénomènes sont à la fois stratégiques, symboliques et techniques. Ils sont stratégiques : les groupes recourent aux ressources de leurs intelligences pour agir sur les autres via l'information qu'ils propagent, traitent, organisent, interdisent. Cette mobilisation des moyens informationnels au service de desseins de pouvoir dessine des « infostratégies ». Ils sont symboliques : le symbolique ce sont les images, les croyances, les valeurs et les représentations que partagent les acteurs. Comme toute activité humaine, le conflit est régi par ces puissances invisibles, y compris sous les aspects d'utopies, idéologies ou mythologies. Leur force d'attraction ne diminue pas avec la sophistication des techniques, bien au contraire. Ils sont techniques : les technologies autorisent

(mais ne déterminent pas) les manifestations du conflit. De la même façon, elles modifient les rapports de pouvoir, de savoir ou de croire, les rapports avec l'espace et le temps d'une époque.

Il faut donc penser simultanément ces trois dimensions. Par exemple analyser les menaces contemporaines de type infoguerre uniquement en termes de dangers de la technologie (que devrait résoudre une bonne dose d'humanisme ou une bonne protection informatique ou juridique), c'est se condamner à ne pouvoir ni comprendre ni anticiper.

### **L'information comme processus**

Tout cela nous ramène à la notion centrale d'information. L'information « se présente au regard tantôt comme mémoire, tantôt comme savoir, tantôt comme message, tantôt comme programme, tantôt comme matrice organisationnelle<sup>2</sup> comme le note Edar Morin. Elle ne peut se réduire ni aux données, ces unités quantifiables qui sont stockées ou traitées quelque part et qui servent notamment à la mesurer. Ni aux messages qui lui permettent de circuler. Les messages ont donc à la fois une valeur de nouveauté (informer c'est alors révéler un contenu, réduire une incertitude entre des possibles) et, contradictoirement, une valeur de relation (être aisément compris, accepté, mis en commun). L'information ne peut pas non plus être assimilée à la connaissance qui en résulte lorsqu'un cerveau en intègre la signification et relie des informations pour les rendre productrices de savoir. Enfin, l'information ce ne sont pas non plus les programmes (ceux des logiciels ou ceux de notre code génétique) qui contiennent en puissance d'autres états de la réalité et agissent comme des commandes. L'information c'est tout cela à la fois. C'est le processus qui explique la continuité de ces quatre états. Nos machines à communiquer (N.T.I.C, technologies reposant sur le code numérique et la structure en réseaux) fonctionnent par le perpétuel passage par les quatre « stades » de l'information et exploitent leurs quatre dimensions. D'où la complexité de toute réflexion stratégique sur le sujet. Pour le dire autrement, l'information est une différence faisant sens pour un interprétant dans un contexte. Il n'y a pas d'information « en soi », de ressource qu'il serait souhaitable d'accumuler pour ses vertus miraculeuses et bonne par essence. L'information résulte de la conjonction d'un contenu, d'un code qui en permet la représentation et d'une organisation humaine (des groupes partageant des systèmes d'interprétation de l'information) et technique (l'appareillage qui la formate, la traite, la conserve, etc.). Elle vaut dans un environnement et une conjoncture.

Si nous l'envisageons dans une optique stratégique, l'information paraît se prêter à trois usages offensifs :

- Une appropriation non désirée, rançon de sa durabilité. Qu'elles soient relatives à des choses (techniques autorisant des performances, connaissances déterminant des stratégies) ou qu'elles concernent des acteurs (localisation, repérage, surveillance), les informations sont génératrices de pouvoir. Avec la perte de la confidentialité protectrice, allant du vol de brevet au viol de la vie privée, il y a toujours danger et perte. L'information menace la confidentialité. Mais savoir ce qu'ignore l'autre, le savoir au moment juste (le facteur temps, notamment par obsolescence de la connaissance et l'importance de la vitesse de réaction, devient crucial), c'est aussi une source de pouvoir.
- Une pénétration dommageable, rançon de sa transmissibilité. L'information est une force agissante. Elle crée des choses ou des relations et en détruit. Elle produit de l'ordre et du désordre. En particulier l'information fausse, déstructurante occulte la vérité, enlève la capacité de réagir de façon appropriée, détruit la mémoire ou annihile la capacité de traitement. De la désinformation politique au virus informatique, du bobard au sabotage, l'information menace l'information.
- Une propagation périlleuse rançon de sa reproductibilité. Le monopole de sa diffusion ou le contrôle exercé sur sa réception, via la manipulation ou la propagande, menacent la pensée critique et interdit tout possibilité de réponse, et partant toute relation humaine libre. L'information menace alors la communication.

Dans une relation stratégique l'information représente trois valeurs (qui se mêlent largement). C'est d'abord la valeur "décisionnelle" (ici « être informé » c'est savoir des choses vraies qui permettent des actions appropriées). Ainsi l'information permet l'anticipation (prévoir la situation ou les comportements du concurrent ou de l'adversaire, donc en quelque sorte gagner sur le temps pour agir) ; elle permet la précision ou la coordination (c'est à dire une meilleure utilisation de ses ressources : gagner sur de l'énergie). Elle permet enfin la reproduction (rééditer une performance, utiliser les moyens les plus appropriés, telle une invention technique, pour atteindre ses buts : gagner sur des ressources) L'information possède ensuite une valeur relationnelle (celle qui en permet l'échange et la communication). Ici la relation peut être de l'ordre du lien et du partage : sa forme la plus évidente est la croyance partagée par une communauté humaine. Mais la relation peut aussi être marchande : l'information est après tout désirable donc monnayable.

L'information a, enfin, une valeur « cumulative » (celle d'agir sur l'information). Celle-ci peut être positive : une information structurante qui permet d'accumuler d'autres informations, de mettre en rapport des éléments, de les rendre plus signifiants encore, cela s'appelle tout simplement le savoir. Mais cette valeur implique son contraire : la capacité de détruire l'information, d'ajouter de l'entropie et du désordre (telle serait la « valeur d'usage » d'un virus ou d'une opération de désinformation pour son promoteur).

Le problème étant qu'il n'existe aucune technologie qui garantisse la réussite dans les trois domaines, et qui confère ce que l'on pourrait résumer sommairement comme capacité d'agir sur la réalité, capacité d'agir sur les gens, et capacité d'agir sur la capacité. Les « tuyaux », les vecteurs, moyens et procédures de traitement de l'information n'accroissent nécessairement ni la valeur de décision de l'information, ni sa capacité d'engendrer du savoir ; mais dans tous les cas elle ne garantit aucun succès communicationnel. Elle produit même parfois des échecs pitoyables quand on confond technique et culture et qu'on se demande avec angoisse pourquoi les gens qu'on veut si généreusement faire pénétrer dans le monde de la modernité vous haïssent si fort.

### **Stratégies du savoir et du croire**

Donc l'information est un facteur stratégique. C'est un facteur négatif (par sa capacité de plonger l'Autre dans le chaos ou de l'amener à des comportements dommageables). C'est aussi un facteur positif (pour autant qu'elle permet la décision, mais aussi par la capacité de contrôler les croyances ou les connaissances des autres qu'il confère). Le problème est qu'il ne suffit pas d'en acquérir (de monopoliser des représentations vraies et opérationnelles de la réalité, comme dirait le stratège, de produire, distribuer ou répartir des biens informationnels, comme dirait l'économiste). Il est également de diriger l'information, et enfin souvent de l'éliminer (soit pour se protéger de l'information fausse ou étouffante, soit pour interdire sa propagation). Il est enfin, idéalement, de décider des modes d'acquisition de l'information et, en somme, de ce qui sera considéré comme information.

Ceci implique la nécessité de distinguer dans l'analyse les différents stades de l'information (et, par exemple, de ne pas confondre la quantité de données disponibles avec acquisition d'une connaissance opérante). Mais cela implique aussi le refus d'une vision angélique. Par vision angélique, entendons la célébration naïve de l'information immatérielle, ressource se partageant sans appauvrir personne. Cette vision occulte un facteur fondamental. Si

l'information devient une valeur cardinale (et au sens stratégique, et au sens économique), il y a forcément intérêt à en organiser la rareté. Savoir avant, savoir ce que sait, interdire de savoir, faire-croire, décider comment l'autre sait ou croit, diriger son attention deviennent de nouveaux facteurs de puissance. Penser uniquement l'information en termes de valeur d'usage (elle permet de) ou en valeur d'échange (elle se transmet) c'est oublier cela. Il faut au contraire en développer une vision complexe et en terme d'interaction.

Bien sûr, bien avant que tout cela soit ainsi théorisé, et bien avant même que ne soit découvert ce mot-valise d'information, les praticiens en connaissaient déjà l'emploi offensif. Même au temps de la guerre du feu, les adversaires cherchaient à s'impressionner, à se dissimuler, à se guetter et à se tromper. De tous temps, on a lutté avec des mots, des images, des signaux. Bref, les antagonistes avaient toujours connu des stratégies (ou des infostratégies) qu'on peut grossièrement classer en quatre catégories : Stratégies d'amplification (faire partager ses convictions, persuader, mais aussi impressionner, menacer, rassembler, proclamer), Stratégies de rétention (toutes les variétés du secret, qu'il porte sur le futur, les plans ou projets des 'acteurs, sur le passé, afin de mettre à l'abri de la répression ou de la dénonciation), Stratégies d'acquisition (guetter, observer, bref, les divers types d'intelligence ou de surveillance). Enfin des stratégies de perturbation : telle l'intoxication qui s'adresse plutôt aux ennemis pour les leurrer, la désinformation qui consiste à propager délibérément des informations fausses pour influencer une opinion et affaiblir un adversaire, ou encore l'attaque contre ses systèmes d'information, etc.

Qu'y a-t-il de changé à l'ère d'Internet et de l'infoguerre, au-delà des facteurs évidents : puissance de traitement des NTIC, rôle crucial de l'information dans nos sociétés, instantanéité et universalité des moyens de communication, etc. ? Il est évident que les missiles sont plus puissants et plus précis, les ordinateurs plus rapides, que les satellites surveillent mieux, bref que les moyens de lutte et de contrainte connaissent le même « progrès » dû aux NTIC que les moyens de communication ou de production. Mais le changement va bien au-delà. Toute technique est une économie d'énergie et un gain de complexité (génératrice à la fois de liberté et de dépendance) et ceci est particulièrement vrai pour les technologies de la mémoire, de l'intelligence et de la communication qui prolongent notre cerveau au dehors. Elles ne servent pas seulement à accroître nos possibilités, elles supposent une réorganisation y compris de nos rapports sociaux. Et notamment, du conflit. En somme : quels changements de ces règles immémoriales dans une époque dominée par les « 4 M. » ? Marché (pour ne pas dire marchandisation générale de l'existence). Mondialisation (interdépendance planétaire des hommes, des richesses et des savoirs circulants). Médias (et hypermédias : les N.T.I.C. et l'idéal du « tout

savoir, tout exprimer » qu'elles favorisent). Morale (le politiquement correct, le droit d'ingérence, la judiciarisation de tous les rapports sociaux, la diffusion d'une sensibilité hostile à tout mode de discrimination ou d'autoritarisme, le culte médiatique de la victime, de la repentance, etc.). Insistons ici surtout sur le troisième M : les médias. Les NTIC ont produit un changement de règles qui n'est pas seulement de l'ordre du quantitatif (puissance), ou la vitesse (c'est-à-dire de l'apparente abolition de la distance physique et du délai). Il est également qualitatif et structurel. Les bouleversements portent sur les facilités, les fragilités et les finalités du conflit.

### **Facilités, fragilités, finalités.**

Facilités ? elles sont multiples. Les technologies numériques, en réduisant toute information, qu'il s'agisse d'une image animée ou d'un texte ou un programme, en un code unique digital (0 ou 1) permettent des modifications de la moindre de leur composante. Du fait des réseaux, cette intervention peut s'effectuer à distance. En clair : toute information peut-être truquée, altérée, traitée par une utilisation du code numérique. Un virus remplace une bombe. Un modem suffit à rentrer sur le champ de bataille. Un forum suffit pour lancer une rumeur ou une désinformation. Une recette reprise sur un site transforme n'importe quel gamin (un script kiddie) en redoutable pirate. Une pétition sur la Toile vaut brevet de résistance au totalitarisme. Bousiller la mémoire (ou la réputation) d'un concurrent est moins risqué que de lui envoyer des saboteurs. Un écran vous permet de vous battre sur un autre continent. Un site « anonymiseur » suffit à assurer l'impunité. Une page perso vous transforme en éditeur de brûlot d'opinion. Un algorithme permet de prendre le contrôle d'une machine distante. Vos victimes ne rendent pas les coups et n'agonisent pas disgracieusement sous vos yeux. Tentant, non ? Du coup, la possibilité d'agression s'ouvre à des acteurs divers, économiques, « privés », militants, délinquants qui n'ont plus besoin d'avoir le « monopole de la violence légitime » caractéristique de l'État, maître de la guerre. Mais il s'agit aussi d'une facilité de propagation. Dans le monde des réseaux, ce qui est entré en un point (un libelle subversif, un livre interdit, une rumeur électronique, un virus) n'en sort plus. Toute chaîne vaut ce que vaut son maillon le plus faible. Quand se combine le mode de diffusion pyramidal des mass-media (un émetteur une multitude de récepteurs) plus le mode de propagation « viral » des nouveaux médias (tous émetteurs, tous récepteurs, tous connectés), le résultat est redoutable. Contrôler les flux d'informations (qu'il s'agisse de nouvelles du monde, d'ordres de Bourse, de ce qu'il est convenu d'appeler « économie de l'attention », de savoirs scientifiques), qu'ils soient positifs ou négatifs devient le ressort le plus intime du véritable pouvoir.

À ces facilités, correspondent autant de fragilités. Elles sont d'abord organisationnelles. La solidarité de fait des structures vitales d'un pays (transport, communication, approvisionnement énergétique, etc..), la monoculture technologique évoquée plus haut, notre dépendance de circuits informationnelles fiables pour tous les modes de coordination ou de transactions, les interrelations incessantes et les transferts de donnée décisives au sein des entreprises, la possibilité au moins théorique d'acquérir un pouvoir sur la vie d'un citoyen en corrélant des bases de données, parfois isolément très triviales et innocentes. Autant de possibilités de propagation de mini-catastrophes. Les réseaux sont difficiles à interrompre : *Arpanet*, ancêtre d'Internet avait justement été conçu pour résister à une attaque soviétique sur les systèmes de communication et commandement. Ils sont sensibles à la contagion. Celle des virus et celle des rumeurs, mais surtout celle du désordre. À preuve, la superpuissance se sent vulnérable. L'obsession américaine d'une attaque cyberterroriste qui paralyserait ses réseaux informatiques, financiers, routiers, énergétiques, est flagrante.

Ce sont aussi des fragilités temporelles. Le fait évident que l'information aille toujours plus vite dans nos sociétés, qu'elle fonctionne en flux tendus et qu'il faille réagir instantanément implique aussi que nous sommes entrés dans une économie du temps. Symétriquement, le temps perdu ou gagné a acquis une valeur stratégique. Gagner quinze jours sur le concurrent par l'intelligence économique est un avantage important, gagner quelques secondes sur des réactions instantanées peut décider d'une guerre. Corollaire du corollaire : faire perdre du temps à l'autre, c'est lui infliger un préjudice. Quant un virus provoque un déni d'accès sur quelques sites importants (c'est à dire les bloque quelques heures) la nouvelle économie frémît. Faire perdre du temps par des leurre ou des ruses, c'est déjà vaincre. Les facilités sont enfin psychologiques et symboliques. Zéro-risque, zéro-mort, zéro-défaut : nous vivons dans des sociétés obsédées par l'élimination de l'aléa, et ultrasensibles. Le refus d'accepter la mort et la souffrance est amplifié par les médias prompts à exalter la figure de la victime ou à chercher des coupables à dénoncer. La peur de l'accident technique (bug de l'an 2000), biologique (contamination), écologique (pollution) devient un ressort de l'imaginaire voire des croyances politiques, tandis que la superpuissance américaine (ou au moins le Pentagone) souffre du paradoxe du vainqueur. Il se traduit par un discours qui décrit le monde comme paradoxalement plus redoutable qu'à l'époque de la puissance soviétique : États voyous, criminalité, dissémination des armes de destruction massive, terrorisme, infoguerre, menaces asymétriques, périls menaçant les infrastructures critiques (notamment informationnelles), etc. Le désordre semble partout menacer un ordre qui n'a jamais été si puissant. De façon moins dramatique chaque entreprise ou institution devient fragile. Soumise à

l'impératif universel de séduction, elle est à la merci d'un bruit, d'un mouvement d'opinion, dans la mesure où tout dépend de son image de marque, d'un capital invisible de confiance ou d'attraction.

### Les nouvelles règles

De nouvelles finalités sont également apparues. Certaines pourraient être qualifiées de « mésastratégiques ». Ce sont celles de l'hyperpuissance. La doctrine militaire U.S., en particulier, a intégré les technologies de l'information : Comme multiplicatrices (ou directrices) de forces (intégrée à des moyens de frappe à distance, d'interception, de paralyse de l'adversaire dans un cadre d'intelligence absolue. Comme préalable de la force : systèmes de surveillance et de détection des périls, mode de prévention ou de préemption voire dissuasion. Comme organisatrices de la force : intégrée au sein du système des systèmes des moyens de défense et de prévention, l'information transforme les organisations militaires suivant le principe du réseau. Comme substitut de la force : la supériorité informationnelle devient dissuasive en soi et garantit de la paix ; action militaire, diplomatique informationnelle, économique se confondent comme moyens d'assurer l'ordre du monde. L'élargissement (enlargement) du modèle de la société de l'information passe par l'exercice du soft power, et de l'information dominance, c'est-à-dire par les tous les moyens de contrôler et favoriser en douceur la globalisation : la notion de guerre perd quasiment son sens. Comme transcendant la force : le niveau atteint dans le développement des NTIC détermine le niveau de démocratie, de richesse ou de puissance, ennemi/ami est remplacé par anciens/modernes. Les adversaires sont ceux qui ne peuvent ou ne veulent participer au processus de passage à la société planétaire de l'information. L'information devient le ressort de l'histoire. L'hyperpuissance rêve (ou rêvait) de garantir le nouvel ordre mondial en promouvant le modèle de la société de l'information, avec ses valeurs planétaires, politiques et économiques.

En retour apparaissent des micro-stratégies ; leurs buts : profit, démarche militante, terrorisme, résistance, hypercompétition économique, déstabilisation, mais aussi jeu, goût de l'exploit gratuit. Les réseaux favorisent à la fois l'émergence de nouvelles communautés, de nouvelles motivations et d'enjeux idéologiques, dont les revendications technolibertaires d'autonomie totale dans le cyberspace, de nouveaux imaginaires et codes, tels ceux des hackers. Le but des acteurs, dans le cadre d'une stratégie du faible au fort peut être non de remporter la victoire au sens clausewitzien (imposer sa volonté politique à l'autre) mais d'infliger un dommage ou simplement d'échapper aux règles de la « société du contrôle » que décrit Deleuze. Toute une gamme se trouve alors à leur disposition qui va de la protestation, à la punition

temporaire, en passant par la perte financière, la déstabilisation infligée à la victime, jusqu'à la destruction des systèmes et le chaos. Et, bien sûr, ces finalités sont aussi intéressées. Que la richesse résulte de la production, de la distribution et de la demande de données, d'images ou symboles, qu'une part non moins importante du travail consiste à manier des signes et non des choses, que l'invention d'informations nouvelles, sous la forme de théories ou d'innovations techniques plus efficaces, d'images et spectacles plus séduisants, de discours plus convaincants soit jugée hautement, que les machines et dispositifs informationnels se multiplient, etc. : voilà autant de raisons qui militent pour inciter à lutter suivant la formule consacrée « par, pour, contre » l'information. Conséquences ? Les conflits ne se déroulent plus « horizontalement » : État contre État, idéologie contre idéologie, puissance économique contre puissance économique. Via les nouvelles technologies et les réseaux, les entités politiques affrontent les entités économiques (voir l'exemple d'Echelon qui reconvertit les moyens de surveillance de la guerre froide dans la guerre économique), des groupes privés, tels les hacktivistes, ces hackers politisés, s'en prennent à des États, etc. Il faut réviser nos distinctions stables : la guerre comme emploi des armes, la révolution comme prise du pouvoir institutionnel, l'économie comme domaine de la concurrence pour des biens rares, non du conflit, la communication comme moyen de rapprocher les hommes... Nous savions l'importance de ce qu'il est convenu d'appeler les « zones grises » (entre politique et économique, guerre et paix, crime et géostratégie, privé et public, etc.) ; nous réalisons que nous entrons aussi dans l'ère des « stratégies grises » (entre violence et communication hégémonie et chaos, déstabilisation et contrôle, concurrence et conflit).

## Conclusion

Tout ceci nous impose une responsabilité intellectuelle. Pour comprendre, peut-être prévoir et maîtriser, il faut rassembler des compétences, collecter des données et confronter les idées. Il ne s'agit d'être ni pour ni contre la technique, Internet ou la société de l'information. Il s'agit de traiter ces conflits comme des faits dont il faut déterminer les formes, les occurrences, la finalité, la genèse. De faire, en somme, pour le conflit informationnel ce que la polémologie entendait faire pour la guerre et le conflit physique. Car par un travail transdisciplinaire qu'intellectuels et chercheurs contribueront à la stratégie informationnelle dont ont besoin notre pays et l'Europe. Une géopolitique des grands desseins face aux projets de l'infodominance globale, une politique de l'autonomie technologique face au risque de dépendance technologique, une politique des intérêts de puissance à l'époque des offensives globales.

## Référence bibliographiques

- ADAMS J., *The next world war*, Simon & Schuster 1998
- ARQUILLA J. ET RONFELDT D. (sous la direction de), In Athena's camp: *Preparing for Conflict in the Information Age*, Santa Monica, Californie, Rand Monograph Report, Rand, 1997
- BOUGNOUX D., *Introduction aux sciences de la communication*, Paris, La Découverte, 1998
- BRETON P., *L'utopie de la communication*, Paris La Découverte, 1992
- CAMPBELL D., *Surveillance électronique planétaire*, Allia 2001
- DEBRAY R., *Introduction à la médiologie*, Paris, P.U.F. 1999
- FAYARD P., *La maîtrise de l'interaction*, Editions 00h00 2000
- FINKIELKRAUT A. et SORIANO P., Internet, *l'inquiétante extase*, Mille et une nuits, 2001
- FLICHY P. *L'imaginaire d'Internet*, La Découverte 2001
- GUILLAUME M., *L'Empire des réseaux*, Paris, Descartes, 1999
- GUISELIN J. , *Guerre dans le cyberspace*, La Découverte 1995
- HUYGHE F.B, L'ennemi à l'ère numérique. *Chaos, information, domination* P.U.F. 2001
- LÉVY P., *Cyberculture*, O. Jacob, 1998
- LYOTARD Jean-François, *La condition postmoderne*, Paris Minuit, 1979,
- MATTELART A., *Histoire de l'utopie planétaire de la cité prophétique à la société globale*, Paris La Découverte, Textes à l'appui, 1999
- MC LUHAN M., *Understanding Media: the Extensions of Man*, New York, Mc Graw HILL, *Pour comprendre les medias*, Paris Mame 1968
- MURAWIEC, L., *La guerre au XXIe siècle*, Paris, Odile Jacob 2000.
- NEVEU E., *Une société de communication ?* Paris, Montchrestien, 1994
- PANORAMIQUES (revue n°52), *L'information, c'est la guerre*, Corlet 2001
- PERRIAULT J., *La Logique de l'usage, essai sur les machines à communiquer*, Paris, Flammarion, 1989
- PUISEUX H, *Les figures de la guerre*, Paris, Gallimard, 1997
- RIFKIN J., *L'âge de l'accès La révolution de la nouvelle économie*, Paris La Découverte, 2000
- VIRILIO P., *Stratégie de la déception*, Galilée 2000,

## CHAPITRE X

# LE RESEAU, CŒUR STRATEGIQUE DES GUERRES DE L'INFORMATION ET DE LA CONNAISSANCE

Nicolas Moinet  
*Maître de Conférences*  
*Université de Poitiers*

*L'intelligence* est le croisement de l'information et de la stratégie. Le prisme est large. Il va du cycle du renseignement - dont la définition « officielle » de l'intelligence économique s'est inspirée - à la manipulation de la connaissance en passant par la désinformation. Dans tous les cas, l'information est au service d'une stratégie : en amont pour définir et comprendre son environnement pertinent, prévenir les risques, détecter les opportunités...; en aval pour décider, leurrer l'adversaire, le paralyser, ...

Dans le domaine de l'intelligence stratégique, l'avantage est toujours relatif dans le temps comme dans l'espace. Le renseignement est un processus continu qui vit les discontinuités dans la douleur : *la valeur d'une chaîne se mesure à celle de son maillon le plus faible*. Cette règle a montré le 11 septembre 2001 sa tragique réalité. De même, le caractère relatif de l'intelligence fait qu'aucune attaque informationnelle n'est certaine de ses effets. Si Perrier mettra dix ans à renouer avec les bénéfices à la suite de l'attaque médiatique « orchestrée » sur la base d'un taux de benzène anormalement élevé, TotalFina, très attaquée sur Internet après le naufrage de l'Erika, s'en sortira finalement quasi indemne. Alors que penser ? L'exemple de la compagnie pétrolière tend à relativiser fortement l'impact d'une guerre de l'information quand celui du producteur d'eau gazeuse lui donne toute sa légitimité.

*La réalité se construit autant qu'elle se dévoile.* Sans repère stratégique, l'analyse des deux exemples cités – Perrier et TotalFina – reste factuelle et les recettes qui fonctionnent dans un cas ne fonctionnent finalement pas dans l'autre... « Ce qui est simple est faux, ce qui est complexe est inutilisable » disait Paul Valéry. En contrepoint d'analyses sur les guerres de l'information et de la connaissance, il est donc vital de disposer de cadres de réflexion et d'action. Nous proposons celui de stratégie réseau<sup>1</sup>, entendu comme *la création ou, le*

---

<sup>1</sup> Christian Marcon & Nicolas Moinet, *La stratégie-réseau*, éditions 00h00 ([www.00h00.com](http://www.00h00.com)), 2000.  
La stratégie-réseau est un champ de recherche du LABCIS (Laboratoire de recherche en Communication et Information Scientifique) de l'Université de Poitiers et du LAREGE.

*plus souvent, l'activation et l'orientation des liens tissés entre des acteurs dans le cadre d'un projet plus ou moins défini.* Cette notion permet de ne pas considérer simplement le réseau comme un objet d'analyse mais avant tout comme un processus stratégique. Elle permet ainsi de dépasser « l'ère des réseaux » chère aux futurologues pour une analyse plus *réaliste* qui tienne compte des rapports de force et des intérêts de puissance. Le réseau fournit un avantage qui ne peut qu'être décisif dans les guerres de l'information et de la connaissance dès lors que ses ressorts stratégiques ont été intellectuellement intégrés.

## I – De l'ère des réseaux à l'univers de la stratégie-réseau

Dans son travail encyclopédique sur la société en réseaux, Manuel Castells, Professeur de sociologie à l'Université de Berkeley, part de ce constat fondamental : *c'est désormais la logique du réseau qui envahit et structure notre univers. Pour la première fois dans l'histoire, l'unité première de l'organisation n'est pas un sujet, individuel ou collectif, mais le réseau. Avant cette révolution réticulaire, les faits pouvaient être rattachés à des centres : Etat, entreprise, groupe, individu. Désormais, ces centres sont des nœuds où se rencontrent ou s'ignorent de multiples flux d'information*<sup>2</sup>. Toute l'intelligence va alors consister à contrôler ou plutôt orienter ou désorienter ces flux. Car au delà du discours de la « soft-ideology » sur une société de l'information porteuse de transparence et de démocratie se profilent des batailles fondées sur des stratégies-réseaux.

### 1. Révolution de l'information et nouvelle donne stratégique

Contrairement aux deux premières révolutions industrielles, la révolution dite de l'information ne joue pas tant sur la puissance énergétique optimale que sur la vitesse et les rythmes. La révolution de l'information est, en effet, synonyme de ruptures technologiques dans les capacités de renseignement (apprehension et capture de l'information), de calcul et plus largement de traitement et de simulation, de communication (temps réel, mobilité, interopérabilité...), d'accumulation et de stockage (capacité des mémoires et fiabilité du numérique), de précision (pré-positionnement, guidage et évaluation). Mais l'ère des réseaux ne se réduit pas à l'introduction d'une révolution technologique. Si nous sommes face à une révolution au moins équivalente aux révolutions industrielles précédentes, c'est parce que toutes les dimensions s'en trouvent bouleversées : technologique certes, mais également stratégique et politique<sup>3</sup>. Cette révolution réticulaire s'appuie donc sur la

<sup>2</sup> Manuel Castells, *La société en réseaux*, Paris, Fayard, 1998.

<sup>3</sup> Nicolas Moinet & Pierre Fayard, *La révolution de l'information : stratégie ou réalité ? Rapport LABCIS / Université de Poitiers pour la FRS (Fondation pour la Recherche Stratégique)*, décembre 1999.

technologie sans s'y limiter. L'informatique distribuée induit des modalités d'organisation plus transversales et un management par projet où la disposition de l'information à la base doit être favorisée. La technologie transforme l'organisation qui rend possible, en retour, l'effet de levier induit par cette même technologie.

Mais ce changement majeur ne se fait pas sans peine. Joël de Rosnay exprime cette révolution profonde en termes de perte de repères : *Avec l'avènement du traitement électronique des informations, de la numérisation des données et du développement des réseaux interactifs de communication, les références classiques volent en éclat. Aux trois unités (de lieu, de temps et de fonction) s'opposent la décentralisation des tâches, la désynchronisation des activités et la dématérialisation des échanges. La société naissante s'organise en réseaux plutôt qu'en pyramides de pouvoirs, en cellules interdépendantes plutôt qu'en engrenages hiérarchiques, au sein d'un "écosystème informationnel" plutôt que par filières industrielles linéaires. D'où le désarroi des hommes politiques et des hauts fonctionnaires de l'Etat nourris d'évolutions quantifiables, proportionnelles et extrapolables, face au foisonnement multidimensionnel ou aux accélérations brutales des évolutions nouvelles.*

*L'émergence d'un phénomène international de communication comme Internet, l'effet de surprise qu'il provoque et la volonté de contrôle qu'il suscite, illustrent de manière éclatante cette perte de repères...<sup>4</sup>* Ainsi, dans des environnements toujours plus incertains et turbulents, la vieille organisation pyramidale s'efface au profit de l'organisation en réseau. Dans celle-ci, le contrat l'emporte sur la contrainte, la responsabilité sur l'obéissance, le désordre sur l'ordre, le risque partagé sur la limitation du hasard, le projet sur la discipline, l'enjeu sur l'objectif quantifié, enfin l'information co-élaborée et échangée sur l'information diffusée et contrôlée.

### D'une organisation à l'autre

Organisation pyramidale	Organisation en réseau
Contrainte	Contrat
Obéissance	Responsabilité
Ordre	Désordre
Limitation du hasard	Risque partagé
Discipline	Projet
Information diffusée et contrôlée	Information co-élaborée

---

<sup>4</sup> Joel de Rosnay, "Ce que va changer la révolution informationnelle", *Le Monde diplomatique*, août 1996, p 9.

Et Joël de Rosnay de conclure à un changement de paradigme, à un saut culturel qui consiste au passage d'une pensée cartésienne, analytique, linéaire, séquentielle et proportionnelle vers une pensée systémique qui se réfère à un non-linéaire multidimensionnel. Au-delà de l'organisation, la société en réseau implique une modification de l'espace-temps vécu. L'effet du cocktail numérique<sup>5</sup> consacre la suprématie de la dimension temporelle et redimensionne l'espace<sup>6</sup>. Car le processus de mondialisation est à l'œuvre selon une cadence sans précédent dans l'histoire et la diminution de la prégnance de l'espace favorise les processus de dé-territorialisation mais aussi de re-territorialisation. L'expansion du transport physique et l'immédiateté de la communication immatérielle accélèrent les relations d'interdépendance. Favorisée par la technologie, la mondialisation appelle effectivement en retour un développement considérable des réseaux télématiques et en particulier de la capacité de traitement des informations qu'ils véhiculent. Les systèmes sont désormais capables de traiter l'information en temps réel. Avec l'intelligence artificielle, il y a bien passage d'un monde à un autre. Bien loin du schéma mécaniste émetteur - récepteur, la valeur d'une information est essentiellement liée à la rapidité et à l'étendue du réseau.

C'est pourquoi les réseaux se captent et se capturent les uns les autres selon un processus que Philippe Forget et Gilles Polycarpe nomment la loi des densités : *toute zone de densité de mouvement donnée capte les zones de densité plus faibles si elles parviennent à son contact*<sup>7</sup> (...) En définitive, seule la notion de nœud devient pertinente. Tout réseau apparaît ainsi comme une constellation de nœuds productifs et distributifs (un ordinateur, un opérateur financier, une multinationale, par exemple) qui maillent des intervalles parcourus par des mobiles (biens matériels et immatériels, travailleurs et consommateurs, par exemple) représentant de la valeur, et qui y produisent une densité de mouvement en croissance constante, sous peine d'être absorbés par un réseau dont la densité de mouvement sera plus élevée. Cette idée est liée au passage d'un pouvoir coercitif à un pouvoir normatif.

## 2. Du coercitif au normatif : l'univers de la stratégie-réseau

Avec l'avènement des réseaux, nous assistons au passage d'un pouvoir avant tout coercitif à un pouvoir essentiellement normatif. Ce qui légitime

---

<sup>5</sup> Le cocktail numérique mélange notamment les ingrédients suivants : puissance de calcul, capacités de mémoires, standard unique pour les données sons et les images, télécommunications, connectivité des réseaux, vitesse et ubiquité. Pierre Fayard, *La maîtrise de l'interaction*, Ed. 00h00.com, 2000.

<sup>6</sup> Voir le site : [www.stratego.tv](http://www.stratego.tv)

<sup>7</sup> Philippe Forget, Gilles Polycarpe, op.cit., p 83.

désormais le pouvoir, explique Jacqueline Russ, c'est la possibilité de transmettre un message d'un point à un autre, l'appartenance à une structure du réseau : *Des Normes, des pouvoirs, des systèmes d'information : le pouvoir contemporain dessine ses multiples figures sur fond de société ouverte, à l'intérieur d'un ensemble dynamique. Une société, en effet, ne se définit pas seulement par des règles contraignantes et le maintien d'une organisation. Elle désigne aussi un système ouvert et une capacité adaptative. (...) Le pouvoir contemporain gère, avec une subtilité extrême, le désordre qu'il prend en charge. Tout pouvoir, nous le savons, gère le désordre. Or cette gestion actuelle du désordre s'opère par des systèmes de communication, par des normes, par des stratégies ouvertes, par des dominations masquées et déguisées.*<sup>8</sup>

Comme elle s'était rapidement tournée vers ce qui deviendra Internet, la sphère militaire s'intéressa très tôt à cette "révolution de l'information". Depuis 1993, la stratégie en général et les systèmes d'armes en particulier sont guidés (ou au moins influencés) par le concept américain de Révolution dans les Affaires Militaires, plus connu sous le sigle R.M.A. (*Revolution in Military Affairs*). Initialement imaginée par les soviétiques (1979), cette R.M.A. est le produit de convergences entre des technologies nouvelles, le développement de systèmes, des innovations opérationnelles et des changements organisationnels. L'intégration de techniques nouvelles dans les systèmes militaires, combinée à des concepts opérationnels innovants et à des adaptations organisationnelles font que la conduite des opérations militaires s'en trouve considérablement modifiée<sup>9</sup>. Avec la R.M.A., nous quittons la course au massif, pratiquement aboutie avec l'arme nucléaire, pour entrer dans l'aire de la précision. La théorie de la paralysie stratégique<sup>10</sup> recherche la décision par annihilation préventive de ce qui fait le système nerveux des forces adverses, visé préférentiellement aux forces elles-mêmes. Plus que jamais l'information et son traitement s'impose de manière vitale à tous les niveaux de la stratégie, de l'art opérationnel et de la tactique. L'exploitation intensive de l'information, permet de conduire une guerre d'effets à la différence d'une guerre de masse. La guerre de l'information doit produire un effet de levier dans le but de disloquer plutôt que détruire, de perturber et de neutraliser plutôt que d'écraser, tout en mettant hors d'état de nuire et de résister<sup>11</sup>. Cette R.M.A. est finalement une guerre des réseaux... et des normes<sup>12</sup> qui peut paralyser aussi bien les adversaires que les alliés. La liberté de manœuvre laissée aux armées

---

<sup>8</sup> Jacqueline Russ, *Les théories du pouvoir*, Le Livre de Poche, 1994, p 313-318.

<sup>9</sup> François Géré " Les facettes de l'existant, ou un nouvel art opérationnel ", *Mars*, avril 1999.

<sup>10</sup> Voir *La paralysie stratégique par la puissance aérienne*, John Boyd et John Warden, David S. Fadok, ISC, FEDN, Economica, 1998.

<sup>11</sup> Laurent Murawiec, *La guerre au XXIème siècle*, Paris, Ed. Odile Jacob, 2000.

<sup>12</sup> Nicolas Moinet & Pierre Fayard, op.cit.

engagées auprès des Etats-Unis au Kosovo en est un exemple. Est-ce le hasard si des entreprises françaises font aujourd’hui appel aux experts de l’intelligence économique offensive pour retrouver sur ces théâtres d’opération les parts de marché perdues au profits des entreprises américaines ? Avec la R.M.A., les Etats-Unis mènent la danse, normalisent l’intervention militaire et les opérations civiles qui suivent, bref, paralysent toute intervention alliée qui n’irait pas dans son sens. Cette paralysie en aval doit être mise en relation avec la paralysie doctrinale qui existe en amont. Quel grand institut de recherche français est aujourd’hui capable de penser stratégie en dehors des canons américains ? Un chercheur français souhaitant travailler sur la R.M.A., n’a-t-il pas tout intérêt à rejoindre la fameuse Rand Corporation<sup>13</sup> ? Cette position le placera au cœur des réseaux de connaissance et lui ouvrira les portes des ministères français puisque les vents porteurs ne semblent pouvoir venir que de l’ouest.

Bien entendu, si la paralysie stratégique est évidente dans le domaine militaire, c’est plus globalement qu’il est nécessaire de la considérer car l’influence englobe tous les domaines. Prenons l’exemple de *Masters in Business Administration* (MBA). Depuis quelques années, le nombre d’écoles de commerce françaises et européennes proposant ces formations anglo-saxonnes de haut niveau au management, a crû fortement. De petites écoles innovent même en offrant un MBA à distance ! Sans nier l’intérêt de prendre ce qu’il y a de meilleur aux Etats-Unis, un problème stratégique se pose. En suivant ce qui se fait outre-atlantique, sans proposer de spécificités autres que l’excellence anglo-saxonne, ces écoles prennent le risque d’être rattrapées par des stratégies-réseaux d’une toute autre envergure.

Car de l’autre côté de l’atlantique, les universités les plus prestigieuses commencent à proposer leurs formations à distance. Les universités *Stanford*, *Chicago*, *Carnegie Mellon* et *Columbia* se sont associées virtuellement avec la *London School of Economics* et une société privée *Unext.com*, pour diffuser une partie de leurs cours de gestion et de commerce sur la toile<sup>14</sup>. A moyen terme, il pourrait s’agir de délivrer de véritables diplômes. Combinée avec des cours devant les étudiants dans les grandes capitales, cette formule aura un argument de choc : beaucoup d’écoles de management du vieux continent proposent des imitations de leurs MBA ; pourquoi préférer la copie à l’original dès lors que celui-ci est accessible ? Un bel exemple de management offensif de la connaissance, de guerre cognitive dont l’objectif est la formation intellectuelle des élites. Il s’agit là d’une réalité dont les effets ne se voient pas dans l’instant

---

<sup>13</sup> La *Rand Corporation* est l’un des principaux instituts américains de recherches stratégiques : [www.rand.org](http://www.rand.org)

<sup>14</sup> “savoir en réseau”, *stpresse - lettre d’information de l’Ambassade de France à Washington*, 12 octobre 1999.

mais dont l'inertie est telle que tout renversement de tendance se joue à l'échelle des générations.

En posant la question des territoires, ce type de dynamique réticulaire questionne les notions de puissance et de marge de manœuvre. Le cas des MBA l'illustre : jusqu'à il y a peu, la concurrence internationale dans le domaine de la formation était limitée pour des raisons géographiques. Partir aux Etats-Unis coûtait cher et posait des problèmes d'organisation professionnels et personnels. Les places étaient limitées directement et indirectement tant et si bien que seule une micro-élite pouvait espérer y accéder. Désormais, le champ des possibles s'élargit : les coûts toujours importants diminuent néanmoins sensiblement et le nombre de places augmente. Le temps n'est plus une contrainte car les diplômes sont modulables, répondant mieux aux contraintes professionnelles. Et avec quelques réunions par an, les futurs diplômés se rencontrent et constituent leur réseau. Résultat : les formations qui ont simplement suivi le modèle anglo-saxon ne peuvent réagir à l'accélération en cours et se voient largement distancées. La "bataille des réseaux" est donc simultanément une bataille des "tuyaux" et des "contenus". Les patrons allemands l'ont bien compris et des grands noms de la finance et de l'industrie comme la Deutsche Bank, ThyssenKrupp, Allianz ou DaimlerChrysler se sont associés pour créer à Berlin une école de commerce privée. Pourquoi ? Pour endiguer la fuite de leurs futurs cadres dirigeants dans les business schools étrangères. Dans une logique de mise en place d'un dispositif, l'école vise la multiplication des passerelles avec les universités des différents Länder. Cette stratégie-réseau n'est pas étonnante venant d'un capitalisme rhénan connu pour la densité de ces maillages et son esprit de conquête.

La position géographique et stratégique de l'Allemagne n'est évidemment pas étrangère à ce type de réaction. Sans doute les Allemands ont-ils pu observer et méditer ce qui se passait à l'est avec les fondations Soros lorsque qu'après la chute du mur de Berlin, le réseau du spéculateur-philanthrope américain finance de nombreux programmes liés à la formation des élites dans les ex-pays de l'est. Ainsi, l'Université d'Europe Centrale (Prague et Budapest) a pour vocation de créer une élite intellectuelle vaccinée contre les pièges du communisme et du nationalisme. En Russie, de nombreux chercheurs ne travaillent plus que grâce aux subventions de l'*International Science Foundation*. Finalement, il s'agit là d'actions philanthropiques fort louables. Mais la stratégie-réseau à l'œuvre est étonnante. Soros s'intéresse à la formation des journalistes dans ces pays et négocie le rachat au milieu des années 90 de *Radio Free Europe*, média de propagande contrôlé par la CIA. Longtemps basé à Munich, le siège est transféré à Prague et les archives sont cédées à l'*Open Media Research Institute*. A sa tête, on trouve alors le diplomate de choc John

Maresca qui partira quelques années plus tard travailler pour la compagnie pétrolière Unocal sur un projet de pipe passant par l'Afghanistan. Mais le plus intrigant, c'est que les actions des fondations Soros sont en phase avec les intérêts stratégiques américains (influence culturelle, prévention de la prolifération nucléaire à travers le « brain drain » de scientifiques russes vers des pays terroristes, etc.) et interviennent là où la diplomatie américaine ne peut être officiellement... Tant et si bien que Mark Palmer, Ambassadeur des Etats-Unis à Budapest, confiera : « Si j'avais à choisir entre fermer la Fondation Soros ou mon ambassade, je choisirai l'ambassade ».

Dans un univers incertain par ses ruptures stratégiques, politiques, économiques, technologiques ou culturelles, la réussite d'un projet est subordonnée à la pertinence du maillage des relais. Ce maillage "bien ordonné" va permettre de se situer au cœur des flux pour mener le jeu, de déterminer la norme ou de mener des attaques informationnelles.

## **II – L'avantage-réseau dans les guerres de l'information et de la connaissance**

L'intelligence est une aptitude stratégique générale à résoudre des problèmes particuliers. Le réseau offre à l'intelligence un moyen d'action stratégique formidable : le lien. Le réseau est ainsi comme le filet du pécheur : face à des proies agiles, presque insaisissables, le filet englobe leur champ d'action, resserrant son piège jusqu'à les capturer. Si la référence au filet ne saute pas nécessairement aux yeux en français, elle est plus évidente en anglais puisque réseau se dit « network ». Le réseau est littéralement un filet qui travaille, les anglo-saxons allant même jusqu'à parler de « networking ». La notion de réseau paraît donc plus dynamique dans cette langue et cette vision n'est pas qu'une question d'étymologie. Il ne s'agit là que de la face visible d'un iceberg dont la partie immergée se nomme culture. Pourquoi les français n'ont-ils pas de terme dynamique à l'instar de leurs cousins québécois qui parlent de « réseautage » ? Ce déficit culturel – à mettre en parallèle avec celui touchant à la culture du renseignement – n'est pourtant pas sans conséquences opérationnelles majeures. Car pour être bien utilisé, l'avantage réseau doit être culturellement et intellectuellement bien intégré.

### **1. Les fondements intellectuels et culturels de la stratégie-réseau**

Les liens étroits qui existent entre la notion de réseau et celle d'intelligence stratégique se retrouvent dans la mythologie grecque sous les traits de la déesse *Mètis*, symbole de l'intelligence rusée, de la prudence avisée.

Elle apparaît multiple, bigarrée et ondoyante parce qu'elle a pour champ d'application, notent les hellénistes Marcel Détienne et Jean-Pierre Vernant, le monde du mouvant, du multiple, de l'ambigu<sup>15</sup>. Pour Edgar Morin, l'intelligence est Une et Plurielle : *C'est une métis, mêlant en elle des qualités très diverses, dont certaines semblent répulsives l'une à l'autre, mais dont l'association lui est indispensable. Elle est ouverte et polymorphe, constructive et destructive (critique), combinatoire (articulant ensemble les qualités intelligentes) et éventuellement rotative (sachant faire se succéder ces qualités selon les évènements et les modifications de situation). L'art de l'intelligence, c'est aussi de savoir choisir intelligemment les moyens intelligents propres à traiter spécifiquement une situation donnée.*<sup>16</sup> Mener une stratégie-réseau, c'est mettre en œuvre un dispositif intelligent, c'est-à-dire un système capable de scruter l'environnement et de coordonner les acteurs au service du projet en les faisant profiter de la dynamique d'apprentissage permise par des liens souples. L'économie des forces activées par la stratégie-réseau lui est propre. La question de la liberté d'action des acteurs aussi. Le réseau n'est ni l'armée, ni l'entreprise taylorienne : il se prive de l'autorité hiérarchique pour pouvoir s'approprier d'autres ressources. Cela change fondamentalement les ressorts stratégiques mis en œuvre.

Dans la stratégie-réseau, la figure de Métis retrouve celle du David, vainqueur de Goliath<sup>17</sup>. Cette alliance s'illustre dans les deux idées-force suivantes : le faible peut triompher du fort ; la victoire consiste en une réponse ciblée. La force et la faiblesse doivent être considérées avant tout comme des postures. Si David est quantitativement faible face au géant Goliath, il est qualitativement fort car doué d'une intelligence rusée digne de la Métis. La posture de Goliath est radicalement opposée : *lorsqu'il tourna les yeux vers David, et lorsqu'il le vit, il le méprisa car il était jeune. Face à un adversaire expérimenté et physiquement très supérieur, David comprit qu'il fallait éviter le contact direct, synonyme de défaite. Dès que le Philiste Goliath s'avança et marcha vers David, celui-ci mit la main dans son sac et en prit une pierre qu'il tira avec sa fronde. La pierre s'enfonça dans le front du géant qui tomba face contre terre.* Ainsi, raconte la Bible, David triompha du Philiste avec la fronde et la pierre : *il n'y avait pas d'épée entre les mains de David.* Ce que David a réalisé, tout réseau digne de ce nom doit le pouvoir, chaque nœud constituant un point de concentration potentiel, une fronde qui n'attend plus que sa pierre. Bien

---

<sup>15</sup> Marcel Détienne et Jean-Pierre Vernant, *Les ruses de l'intelligence (La métis des Grecs)*, Flammarion, 1974.

<sup>16</sup> Edgar Morin, "L'intelligence humaine", *Rencontres CNRS Sciences & Citoyens*, Futuroscope, nov. 1995.

<sup>17</sup> *L'Ancien Testament*, Premier Livre de Samuel.

entendu, toute ressemblance avec le forum contestataire de Porto-Alegre côté David et celui de Davos côté Goliath serait purement fortuite...

La stratégie-réseau gagnante est celle qui récupère l'information au fond de ses filets, la traite et la transforme en décision-action ciblée... *avant l'autre et grâce aux autres*, amis comme ennemis. Le filet de Métis rejoint ici la fronde de David. Fondé sur un projet commun, le réseau offre une multitude de points d'informations puisque chaque membre met ses réseaux au service du réseau. Le tout est infiniment supérieur à la somme des parties... et David peut battre Goliath à condition de faire circuler l'information entre les décideurs, ceux qui, *in fine*, auront le pouvoir de faire. Ainsi, on ne compte plus les David sur Internet, de la guérilla du sous-commandant Marcos aux indiens U'was menacés de disparition en passant par les associations écologistes. Un internaute n'a t-il pas réussi à inquiéter le géant de l'automobile Ford au moyen d'un site Internet relatant les problèmes de qualité rencontrés par de nombreux internautes ? Et ce, alors que ce site personnel avait été créé au départ pour chanter les louanges de la marque<sup>18</sup> ! Le réseau permet à des individus qui ne se connaissent pas de se retrouver autour d'une cause (commune) et de disposer d'une audience importante. Toshiba déçoit-il un seul client ? Résultat : un site, six millions de pages vues. L'informatique permet non seulement de se retrouver (forums de discussions) mais aussi de se découvrir en tant que membre d'une communauté virtuelle qui n'existe pas quelques instants auparavant. Un logiciel permet par exemple aux visiteurs d'un site de créer instantanément des communautés virtuelles en affichant la liste des autres utilisateurs et en créant un canal de discussion et d'échange<sup>19</sup>. Comme pour David contre Goliath, *les petits font trembler les grands*

Mais les petits sont-ils toujours aussi petits qu'on le pense ? Dans l'affaire de la marée noire causée par le naufrage de l'Erika, la Compagnie pétrolière Total-Fina a été attaquée avec virulence sur des sites créés très peu de temps après les faits. Ce mouvement virtuel a ainsi diffusé largement, notamment aux relais d'opinion, des informations précises, des argumentaires, des slogans et même des caricatures cinglantes contre la firme<sup>20</sup>. Bien entendu, il s'agit là d'un drame auquel la compagnie pétrolière n'a, de toute évidence, pas su répondre sur le moment. Mais on peut s'étonner également de la spontanéité de telles organisations. Pourtant, il existait des réponses possibles pour Total-Fina. Par exemple, la création d'un site posant le problème plus large du transport maritime du pétrole. En donnant la liste des marées noires et des compagnies

---

<sup>18</sup> [www.blueovalnews.com](http://www.blueovalnews.com)

<sup>19</sup> [www.gooey.com](http://www.gooey.com)

<sup>20</sup> Voir le site [www.infoguerre.com](http://www.infoguerre.com)

associées, la compagnie aurait coupé court à toute attaque sérieuse directe ou indirecte de la part de ses concurrents<sup>21</sup>.

Si la stratégie-réseau peut permettre à David de triompher de Goliath, cela ne veut pas dire que ce dernier ne puisse l'utiliser également puisque tout est affaire de posture. Fusion Systems Corp., une PME américaine a ainsi pu le constater dans le conflit qui l'a opposé au géant nippon Mitsubishi Electric<sup>22</sup>. Fusion Systems est une PME innovante qui a notamment inventé un dispositif de lampes à micro-ondes. Après avoir consolidé ses positions sur son marché national, elle décide d'entrer sur le marché japonais en vendant son dispositif novateur par l'intermédiaire de distributeurs locaux. Elle dépose un seul brevet auprès du bureau japonais. Rapidement alerté, Mitsubishi Electric achète alors un exemplaire de ce système. Un an plus tard, le groupe nippon dépose une demande de brevet puis bientôt 300 autres concernant la technologie des lampes à micro-ondes à forte intensité. Lorsqu'elle s'apprête à passer la vitesse supérieure, Fusion Systems s'interroge (trop tard) sur ces nombreux dépôts de brevets. Que s'est-il passé ? L'étude des brevets japonais montre que la tactique de Mitsubishi Electric a consisté à déposer des dizaines de brevets "sans importance" autour de la technique de base du dispositif de lampe de Fusion Systems. Ce "déluge de brevets" a pour objectif d'accéder à la technologie d'une autre entreprise par des échanges de brevets. Compte tenu de la différence de taille (rapport d'un à cent), il s'agit de fermer un marché afin d'obtenir une technologie-clé (ici la lampe à micro-ondes) en jouant sur les rapports de force et l'encerclement. Mais surtout, Mitsubishi Electric a su paralyser Fusion Systems en menant une stratégie-réseau développée : recueil d'informations sur les intentions stratégiques de la PME via les distributeurs japonais, constitution d'un réseau d'experts pour décortiquer le produit, utilisation des réseaux de connivence nippons pour paralyser juridiquement son concurrent. A l'inverse, Fusion Systems n'a pas su mettre en œuvre les réseaux utiles à sa stratégie : connaissance des pratiques japonaises, surveillance des dépôts de brevets, utilisation des relais gouvernementaux américains.

*L'intelligence est toujours relative.* Que l'on s'appelle TotalFina ou Fusion Systems, l'avantage réseau ne peut s'exprimer que lorsque ses propriétés stratégiques sont parfaitement intégrées. « Agir en homme de pensée, penser en homme d'action » disait Bergson. Cette philosophie prend toute sa dimension dans les guerres de l'information et de la connaissance où refuser

---

<sup>21</sup> Arnaud Dupui-Casteres, Bruno Walther, "Le marketing viral sur internet : stratégies d'attaque et de défense", *L'intelligence économique offensive*, 17<sup>ème</sup> congrès IDT, 25 mai 2000.

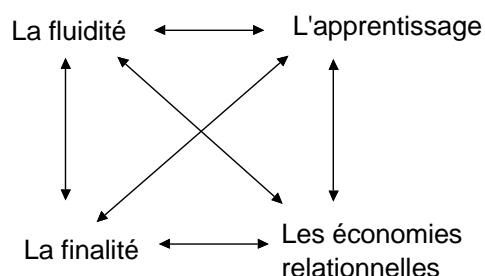
<sup>22</sup> Donald Spero, "Patent Protection or Piracy – A CEO View Japan", *Harvard Business Review*, sept-oct 1990.

l'intellectualisation sous prétexte de pragmatisme est synonyme de défaite stratégique.

## 2. Les propriétés stratégiques du réseau

Les quatre propriétés stratégiques du réseau sont la fluidité, la finalité, les économies relationnelles et l'apprentissage. Nous sommes en présence de ce que Christian Marcon, enseignant-chercheur à l'Université de Poitiers, nomme le carré d'as de la stratégie-réseau.

### Le carré d'as de la stratégie réseau



### La fluidité

C'est la propriété du réseau la plus connue et souvent considérée comme la principale. Elle permet d'effectuer des liens dans l'espace, dans le temps, d'un point de vue social et d'un point de vue organisationnel. *Dans l'espace, le réseau permet la mise en relation de sous-ensembles ou unités géographiquement dispersés.* Cette fluidité est très intéressante pour obtenir et faire circuler de l'information stratégique. D'un point de vue plus offensif, elle multiplie le nombre de contacts en vue d'une attaque informationnelle et rend possible des actions à moindre coût. *Dans le temps, le réseau assure la permanence des liens entre acteurs et les capacités de stockage croissante permettent la constitution de mémoires dont le rôle dans les guerres de l'information et de la connaissance.* Un grand groupe français s'est ainsi rendu compte que de nombreux salariés participaient à des forums de discussions ou listes de diffusion sur des problèmes techniques ou commerciaux le concernant. Cette mine d'informations accessible à quiconque sait utiliser les outils de recherche sur Internet offrait, et offre toujours en raison de l'impossibilité d'effacer ces mémoires externes, de nombreux arguments pour mener une attaque informationnelle. *D'un point de vue social, le réseau permet la mise en relation de personnes de conditions différentes sans impliquer mécaniquement le changement de condition.* Enfin, *d'un point de vue organisationnel, le réseau*

peut venir en complément ou être le palliatif d'une organisation déclinante ou impossible afin de maintenir un lien entre ses membres.

Quels que soient les domaines, les exemples démontrant l'avantage stratégique de la fluidité ne manquent pas. On se souvient encore de la caisse de résonance du site « [jeboycottedanone.com](http://jeboycottedanone.com) » avant que la multinationale, paniquée, mette les moyens financiers permettant de le faire interdire par décision de justice. Car si le grand public n'est pas nécessairement connecté, ce n'est pas le cas des relais médiatiques et en particulier de la presse. Longtemps occulté et étouffé, le harcèlement sexuel dans le monde universitaire, a récemment fait l'objet d'une attaque de la part d'un cyber-collectif<sup>23</sup>. L'étouffement de ce type d'affaires était jusque-là possible puisque les Professeurs fautifs tenaient leur puissance de leur capacité à coopter ou écarter de leurs réseaux les doctorants qui ne répondraient pas à leurs pulsions quand, *a contrario*, les victimes se retrouvaient géographiquement et institutionnellement isolées. Grâce à son site Internet, le collectif a pu recueillir la masse critique de témoignages et de signatures nécessaire à la médiatisation de son combat. Résultat : les articles se sont enchaînés passant, par effet boule de neige, d'une mise en cause générale à des dénonciations particulières<sup>24</sup>. La force d'une attaque par l'information et la connaissance est proportionnelle à la légitimité de son combat. Dans le cas du harcèlement, il s'agit de dire tout haut ce que beaucoup disaient jusque-là tout bas et, au-delà, de remettre en cause un système dont les relents de féodalisme avaient été maintes fois dénoncés<sup>25</sup>. Cette notion de légitimité du combat est essentielle. Elle conduit à celle de finalité.

### La finalité

La deuxième propriété d'une stratégie-réseau est d'être finalisée. Elle a une raison d'être politique, religieuse, philosophique, scientifique, économique, culturelle, sociale... Cette finalité trouve parfois une quasi incarnation dans l'un des membres du réseau, fondateur ou animateur au charisme éminent. En tous cas, elle est nécessaire à l'alchimie collective en ce qu'elle oriente habituellement le choix du cadre éthique dans lequel évolue le réseau et qui inspire ses projets. A l'extrême, on trouve les stratégies-réseaux terroristes.

---

<sup>23</sup> <http://clasches.multimania.com>

<sup>24</sup> A titre d'illustration, le quotidien *Le Monde* daté du 31 janvier présentait l'action du collectif. Trois jours plus tard, une demi-page était consacrée à une plainte pour harcèlement sexuel visant un universitaire de renom.

<sup>25</sup> Voir notamment : ARESER, *Quelques diagnostics et remèdes urgents pour une université en péril*, Raisons d'Agir Editions, 1997.

Inutile de préciser le rôle clé joué par Oussama Ben Laden dans l'organisation du réseau Al Quaïda. Dans un registre démocratique, on connaît le rôle clé joué par un José Bové dans la lutte contre la « malbouffe » ou un Bernard Cassen dans le mouvement Attac. Si ces mouvements savent mener des guerres de l'information et de la connaissance, c'est parce que leurs combats sont porteurs de valeurs et de finalités claires. N'est-ce pas la raison pour laquelle le forum de mondialisation de Porto-Alegre vole aujourd'hui la vedette au pseudo-réseau de Davos ?

Un réseau, aussi petit soit-il, peut donc déstabiliser n'importe quelle institution dès lors que son combat s'appuie sur des valeurs. Par exemple, la stratégie réseau des *Big Brother Awards* fait trembler les gouvernements comme les multinationales en raison de sa caisse de résonance médiatique<sup>26</sup>. Chaque année et dans différents pays, toute personne ou institution ayant porté atteinte à la vie privée ou négligé de la protéger, ou faisant la promotion de la surveillance individuelle ou collective, peut se voir primer et recevoir un "Orwell". Ce combat n'est-il pas légitime jusqu'à un certain point ? Insistons : la finalité est essentielle pour qu'il existe une stratégie-réseau. Et c'est pourquoi les chantres du complot judéo-maçonnique et de la trilateral se trompent : pour des raisons idéologiques, ils confondent le fond et la forme. Grave erreur stratégique ! Une assemblée ne fait pas un réseau... La rupture du réseau avec sa finalité fondatrice sonne souvent, à brève échéance, le glas de son potentiel stratégique. Ce qu'exprime ainsi Hervé Sérieyx : *Faute de sens, c'est à dire de signification et de direction, le réseau n'existe même pas ; il n'est alors qu'un agrégat de personnes, un mouvement brownien, un troupeau voire une pétaudière.*<sup>27</sup>

### Les économies relationnelles

La troisième propriété majeure d'une stratégie-réseau est sa capacité à réaliser des **économies relationnelles**. Ce faisant, le réseau réduit la dispersion des efforts et permet un gain de temps. Les exemples présentés précédemment illustrent bien cette propriété. L'échange d'informations, le sentiment d'appartenance, la plus grande facilité dans le contact et l'absence de subordination autre que celle librement choisie réduisent la pénibilité psychique et les efforts nécessaires aux activités en lien avec le réseau. Ce qui fait écrire à Daniel Parrochia : *Fonctionnellement, chaque fois la mise en réseau réalise une économie. Une telle constance fait loi. La liaison n'est pas le malheur, on gagne*

---

<sup>26</sup> <http://www.bigbrotherawards.eu.org>

<sup>27</sup> Hervé Sériex et al., *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Ed. Village Mondial, 1996, p. 34

à s'unir et à se déposséder... C'est l'isolement et la réduction qui tuent.<sup>28</sup> Néanmoins, si l'hétérogénéité et la liberté individuelle font la force du réseau, elles constituent aussi sa principale faiblesse en freinant ou remettant en cause sa finalité.

### La capacité d'apprentissage

La **capacité d'apprentissage-adaptation** est la quatrième propriété constitutive du carré d'as d'une stratégie-réseau. Permettre l'apprentissage n'est pas une exclusivité du réseau, mais les conditions de l'apprentissage et surtout son impact dans le contexte spécifique du réseau sont tout à fait particuliers. Cet apprentissage procède de la combinaison de deux dynamiques : l'apprentissage de compétences et l'apprentissage relationnel. *L'apprentissage de compétences* est la première dynamique habituellement considérée : définition de normes communes, échange d'informations, réalisation d'études,... Ainsi, de véritables stratégies-réseaux se sont mises en place entre certains sites de « hacking » (piratage informatique) et des revues spécialisées. Outre le fait que ces dernières réussissent de nombreux scoops en matière de failles de sécurité, les deux parties apprennent beaucoup l'une de l'autre. La seconde dynamique, plus essentielle sans doute dans la perspective d'une stratégie-réseau, est la dynamique *d'apprentissage relationnel collectif*. Dans une logique en boucle, chacun évolue en fonction de l'autre : tantôt des règles initiales sont posées qui façonnent les comportements et l'on voit ces règles évoluer au fil de l'évolution des pratiques relationnelles ; tantôt le réseau commence à fonctionner, génère tacitement des règles de conduite et finit par les "institutionnaliser" au risque de perdre de cette fluidité qui lui est essentielle. Une équipe devient performante lorsque ses membres ont appris à se connaître et à s'apprécier en situation et hors situation. Enfin, l'apprentissage relationnel transforme les représentations de l'environnement et des autres membres du réseau que chaque acteur se construit au fil du temps. Ce faisant, il contribue à une sorte d'homogénéisation des perceptions, qui renforce la connivence intellectuelle et rend l'action plus efficace. Avec un risque cependant : que la trop forte homogénéisation vienne réduire le champ de vision du réseau. C'est pourquoi l'ouverture est essentielle.

La clé d'une stratégie-réseau efficace et durable tient dans sa capacité à allier l'apprentissage de compétence et l'apprentissage relationnel. Que manque t-il aujourd'hui à l'Union Européenne qui dispose d'institutions communes, de politiques communes, d'une monnaie unique, d'un embryon de

---

<sup>28</sup> Daniel Parrochia, *La philosophie des réseaux*, Presses Universitaires de France, 1993, p. 10.

défense commune, etc. Rien si ce n'est l'essentiel : des européens qui soient en mesure de se rencontrer, de communiquer et de se comprendre afin de générer une dynamique d'apprentissage relationnel. Bref, il manque notamment à l'Europe des politiques nationales d'enseignement des autres langues européennes et d'échanges qui soient à la hauteur de ses intérêts de puissance. Que penser de la mort programmée en France de l'enseignement de l'allemand<sup>29</sup> ? Jouer le caractère hégémonique de l'anglais en reprenant les arguments utilitaristes véhiculés fort intelligemment par les anglo-saxons, n'est-ce pas perdre une guerre cognitive majeure ? Pourtant, les analyses du linguiste Claude Hagège, Professeur au Collège de France, sont plus qu'éclairantes : *Une opinion répandue dans certains pays, et plus encore dans ceux qui sont anglophones, explique-t-il, est que le combat mené en faveur du français par tous ceux qui adhèrent à l'association des francophones est une entreprise rétrograde et chauvine qui ne mérite qu'une réaction d'amusement ou d'agacement. En réalité, il n'est pas vrai que les pays anglophones se contentent de profiter passivement de la puissance de diffusion de l'anglais. On ignore souvent que dans l'histoire des Etats-Unis, continue-t-il, ce fut une politique concertée et précise qui, dès le début du XIXème siècle, élimina toute autre langue que l'anglais, en particulier le français en Louisiane, où l'anglais fut imposé en 1812, par la première Constitution, contre le français, qui y était encore largement majoritaire à cette époque. Cette orientation est constante. En 1973, par exemple, la Fondation Ford a distribué plus de soixante millions de dollars sur les cinq continents pour former des professeurs d'anglais, notamment en Côte d'Ivoire, en Algérie et au Liban, pays officiellement francophones par leur constitution, ou à tendance d'ouverture au français comme langue d'usage courant. Quant au British Council, subventionné par l'Etat britannique, il a pour mission d'élargir le plus possible le champ d'enseignement de l'anglais à l'étranger<sup>30</sup>. Un modèle de stratégie-réseau appliqué à la guerre cognitive. Produire de la connaissance est un élément de contrôle dominant<sup>31</sup>. La langue est son principal vecteur.*

### En guise de conclusion...

Fluidité, raison d'être partagée, économies relationnelles, apprentissage font du réseau une organisation propre à générer une remarquable intelligence collective, capable de développer une stratégie propre. Mais l'avantage réseau n'est effectif que lorsqu'il existe une stratégie globale. Si les Etats-Unis sont si

---

<sup>29</sup> La situation de l'enseignement du français en Allemagne n'incite guère plus à l'optimisme...

<sup>30</sup> Claude Hagège, *Le Français, histoire d'un combat*, Ed. Michel Hagège, 1996, p 143-144.

<sup>31</sup> Voir le texte de Christian Harbulot.

souvent montrés en exemple, ce n'est pas parce qu'ils ont des stratégies, des diplomates, des universitaires ou des services de renseignement plus intelligents mais parce qu'ils pensent en termes de stratégie globale et se donnent les moyens de sa mise en œuvre, tant d'un point de vue intellectuel qu'opérationnel. Leurs réussites comme leurs échecs indiquent ainsi que la « dominance cognitive » ne peut finalement se passer de la mise en œuvre de « cycles du renseignement ». Les victoires de demain n'appartiendraient pas à ceux qui ont les plus grosses bombes, dit-on, mais à ceux qui racontent les plus belles histoires ? Mais à quoi bon raconter les plus belles histoires si l'on n'est pas en mesure de protéger ceux qui sont censés les croire ? Toute la difficulté est alors d'articuler ou plutôt de « réticuler » deux univers que tout sépare : l'ouvert et le fermé, la parole et le secret ...

### Références :

- Areser, *Quelques diagnostics et remèdes urgents pour une université en péril*, Raisons d'Agir Editions, 1997.
- John Boyd et John Warden, David S. Fadok, ISC, *La paralysie stratégique par la puissance aérienne*, FEDN, Economica, 1998.
- Manuel Castells, *La société en réseaux*, Paris, Fayard, 1998.
- Marcel Détienne et Jean-Pierre Vernant, *Les ruses de l'intelligence (La mètis des Grecs)*, Flammarion, 1974.
- Arnaud Dupui-Casteres, Bruno Walther, "Le marketing viral sur internet : stratégies d'attaque et de défense", *L'intelligence économique offensive*, 17<sup>ème</sup> congrès IDT, 25 mai 2000.
- Philippe Forget, Gilles Polycarpe, *Le réseau et l'infini, essai d'anthropologie philosophique et stratégique*, Economica, Paris, 1997
- François Géré "Les facettes de l'existant, ou un nouvel art opérationnel", *Mars*, avril 1999.
- Claude Hagège, *Le Français, histoire d'un combat*, Ed. Michel Hagège, 1996
- Christian Marcon & Nicolas Moinet, *La stratégie-réseau*, Editions 00h00 ([www.00h00.com](http://www.00h00.com)), 2000
- Nicolas Moinet & Pierre Fayard, *La révolution de l'information : stratégie ou réalité ?*, Rapport LABCIS / Université de Poitiers pour la FRS (Fondation pour la Recherche Stratégique), décembre 1999.
- Edgar Morin, "L'intelligence humaine", *Rencontres CNRS Sciences & Citoyens*, Futuroscope, nov. 1995
- Laurent Murawiec, *La guerre au XXI<sup>ème</sup> siècle*, Paris, Ed. Odile Jacob, 2000
- Daniel Parrochia, *La philosophie des réseaux*, Presses Universitaires de France, 1993
- Joel de Rosnay, "Ce que va changer la révolution informationnelle", *Le Monde diplomatique*, août 1996
- Jacqueline Russ, *Les théories du pouvoir*, Le Livre de Poche, 1994

Donald Spero, " Patent Protection or Piracy – A CEO View Japan ", *Harvard Business Review*, sept-oct 1990

Hervé Seriex et al., *Mettez du réseau dans vos pyramides*, Ed. Village Mondial, 1996

## CHAPITRE XI

# QUELLE DOCTRINE EUROPENNE DE SECURITE DE L'INFORMATION ? ESSAI DE TELEOLOGIE

Didier Lucas,  
*Responsable du développement*  
*Laboratoire de Recherche de l'Ecole de Guerre Economique*  
*Groupe ESLSCA*

« Il n'y a de résistances que  
lorsqu'on voit les périls »

André Glucksman

### Prolégomènes à la géostratégie de l'Europe

La nécessité d'initier un modèle théorique, préalable à un corps de doctrine européen sur la sécurité de l'information puise sa justification dans l'avènement du concept de domination informationnelle. Cette représentation, révélée suite à la réorientation stratégique des Etats-Unis dans un contexte de globalisation et de révolution de l'information, est l'instrument systématique de l'assertion « *Shaping the world*<sup>1</sup> ». Dans une perspective géostratégique, l'Europe communautaire ne peut faire l'économie d'une réflexion collective sur l'ensemble des enjeux et des conceptions qui s'attachent à l'étude de cette problématique. En effet, si les entendements initiaux de la domination informationnelle relevaient du seul champ militaire, ses sphères d'applications les plus récentes tendent à concerner des champs élargis d'ordres politiques, économiques, culturels et sociétaux.

---

<sup>1</sup> « *Shaping the world* est la terminologie officielle qui désigne la stratégie US post-guerre froide. Cette terminologie est apparue dans les textes officiels de la Maison Blanche et du Pentagone en 1997. Il s'agit concrètement de "façonner" (ordonner) le monde par l'harmonisation des pratiques et des normes internationales sur le modèle américain - des standards, des réseaux économiques et informationnels, des systèmes militaires - et de la diffusion conséquente des vulnérabilités du système américain à l'ensemble du système mondial » in, Saïda Bédar « La dominance informationnelle comme paradigme central de la stratégie américaine », Séminaire de l'ADEST, Ecole des Mines de Paris, le 14 décembre 2000.

Dans leurs acceptations traditionnelles les travaux et les recherches sur ces notions intègrent l'ensemble des aspects technologiques liés à la protection et à la sécurisation des systèmes d'information. La protection des accès aux données classifiées ou l'interdiction d'interception de flux de communications sont des thèmes qui ont déjà fait l'objet d'une abondante production littéraire. En revanche, l'évaluation stratégique des menaces inhérentes aux objets de la manipulation de l'information et de ses implications à long terme, demeure en Europe une problématique encore marginale. Il apparaît toutefois, que cet axe de recherche va figurer au cœur des principales interrogations stratégiques futures. Les rivalités économiques qui prévalaient au plus fort de la guerre froide ont disparu au profit d'un cadre complexe et incertain, où l'intensification des rapports de forces justifierait le recours à des mouvements stratégiques offensifs renouvelés. Cette réalité induit désormais l'obligation qui est faite aux différents acteurs (entités régionales, Etats et entreprises) d'appréhender la maîtrise de l'information en environnement hostile<sup>2</sup>. Outre une virtuosité élémentaire dans la gestion des sources ouvertes, il importe à cet égard de valoriser la prééminence du thème de travail que constitue l'altération de l'information à des fins de subversion économique. Ce leitmotiv constitue dès à présent une question primordiale dans la prémonition des futurs équilibres géoéconomiques.

Les principaux *Think Tank* américains, en liaison avec les Départements concernés mènent des recherches destinées à sécuriser l'architecture informationnelle du pays. En parallèle, ils perpétuent d'autres travaux moins médiatisés, tel le *perception management*<sup>3</sup>, relatifs à la valorisation de leur prépondérance diplomatique, économique, scientifique et culturelle. Si l'opinion publique internationale s'est émue en 1998 de l'existence du réseau *Echelon* qui intenterait aux libertés individuelles des ressortissants de l'Union européenne ainsi qu'à la pérennité des démocraties, nous considérons en revanche que l'appréhension offensive de l'information constitue un facteur autrement plus périlleux pour les nations tant ce questionnement relève délibérément du geste stratégique. Quelle que soit leurs déclinaisons et leurs

---

<sup>2</sup> Selon le concept développé par le Professeur Gérard Verna de l'université Laval (Québec). <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/EH/index.html>

<sup>3</sup> Didier Lucas et Alain Tiffreau (2001), *Guerre économique et information : les stratégies de subversion*, Paris, Ellipse, p.204 « Actions consistants à fournir et / ou à camoufler une information sélectionnée et des indices à des audiences étrangères de façon à influencer leurs émotions, leurs motivations et leur raisonnements objectifs. Pour les organismes de renseignement et les décideurs de tous niveaux, ces actions consistent à influencer les évaluations officielles, pour parvenir en finale à rendre les comportements et les agissements officiels étrangers favorables aux objectifs de l'émetteur. De plusieurs façons, le *Perception management* combine l'apport d'informations authentiques avec des opérations de sécurité, de dissimulation, d'intoxication, et des opérations psychologiques ».

dessein (géoéconomiques, concurrentiels ou sociétales), les stratégies indirectes par l'information entraînent des déséquilibres et des ruptures qui fragilisent l'organisation des rivalités internationales. L'intervention de Christian Harbulot le 5 mars 2001 devant la Commission Echelon du Parlement Européen, a constitué l'étape élémentaire vers la connaissance de stratégies informationnelles élaborées. En effet, aucun membre de ladite commission n'avait jusqu'à cette date amorcé une quelconque réflexion sur la problématique de la manipulation de la connaissance. A défaut d'être ignorées, ces stratégies ne sont pas suffisamment connues et aucun modèle théorique ou méthodologique ne vient illustrer et expliciter l'effectivité de telles manœuvres. L'usage offensif de l'information soulève plusieurs interrogations majeures : la compétition économique à défaut d'être parfaite est elle encore libre ? La généralisation de pratiques réelles moralement condamnables voire délictueuses ne remet elle pas en cause le dogme institutionnel sur l'éthique des affaires ? L'imposition de normes internationales conçues sur des modèles anglo-saxons ne crée t'elle pas des instabilités voire des déstabilisations contraire à la loyauté de la concurrence ?

Ce chapitre questionne les enjeux inhérents à la réalisation d'une doctrine européenne de sécurité de l'information. La première partie décrit et analyse *ce qui pose littéralement un problème* tant l'écart, en matière de production de connaissances, se creuse entre les puissances des deux côtés de l'atlantique. Penser à la fois la domination informationnelle et la guerre cognitive, et agir dans ces champs constituent plus que jamais un immense défi géostratégique pour l'Europe. Le second volet s'interroge sur l'autre versant de la problématique et concerne les organisations dont une radioscopie générale révèle dès l'amont, une déficience forte dans l'appréhension de ces notions. A cet égard, notre matrice d'évaluation stratégique des risques informationnels constitue une première initiative dans la quête de sécurisation de l'architecture complexe des groupes industriels. Parce que les initiatives privées éparses ne pourront pallier l'absence d'un corps de doctrine, parce que la volonté politique s'avérera inopérante sans la coopération des acteurs économiques ; ce chapitre tente de solutionner la question en invitant à l'esquisse d'une dogmatique.

### **De la schizophrénie à la dialectique : La maîtrise de l'information stratégique dans des conflits idéologiques renouvelés**

Les stratégies de gestion de la complexité contemporaine omettent souvent les phénomènes relatifs aux nécessités de combattre des acteurs (notamment les Etats-Unis) qui figurent tantôt comme des partenaires politiques, militaires et diplomatiques ; et tantôt comme des adversaires

économiques. En effet, la nouvelle grille d'analyse stratégique qui s'applique aujourd'hui aux relations internationales remet en cause une approche de l'information qui régnait jusqu'alors dans le mode de confrontation idéologique entre l'Est et l'Ouest. Autrement dit, comment coexister en étant conjointement allié géopolitique et adversaire potentiel, ponctuel ou durable sur des dossiers majeurs de l'économie mondiale<sup>4</sup>? Telle est la question cruciale qui domine les enjeux de puissance, extra et intra muros, de la construction européenne. Parce que cette configuration inédite entraîne un élargissement du champ des menaces que ne couvre pas la sécurisation du traitement de l'information, des communications et des réseaux, il s'agit avant tout de contenir les actions d'entrisme, de déstabilisation d'entités économiques, ou d'encerclement de marchés, menées par des opérateurs étrangers qui ont recours à des techniques de manipulation de l'information sous toutes ses formes.

L'Europe a encore un long chemin à parcourir avant d'atteindre un stade de maturité sur la question de la maîtrise du risque informationnel<sup>5</sup>. Occulter les variables qui interfèrent dans ce débat s'avèrerait préjudiciable tant elles sont multiples: cultures informationnelles des Etats membres complexes, connaissances hétérogènes et savoir-faire en intelligence économique contrastés, apprentissage du travail en réseau non théorisé, incohérence du marché privé de l'information, retard des administrations publiques, nécessité de faire émerger un conscience sociétale européenne. Les événements récents survenus aux Etats-Unis ne doivent pas éclipser un des défis majeur de l'Europe: réussir l'entrée dans la société de l'information. La pérennité de certaines entreprises fleurons du vieux continent est soumise à la formalisation d'une doctrine de sécurité de l'information. En effet, nous considérons qu'une large majorité d'entre elles n'est pas organisée pour appréhender les comportements de concurrents agressifs ou prédateurs. La défaillance avérée des acteurs privés face aux manœuvres concertées d'intelligence stratégique américaines impose par conséquent le lancement de vastes réflexions collectives supra-nationales destinées à favoriser la compétitivité de la Nouvelle Europe. La formalisation d'une telle démarche traduirait assurément le franchissement des obstacles précités et constituerait le signal fort d'une volonté stratégique de *contre-dominance*.

---

<sup>4</sup> La compétition transatlantique qui sévit actuellement à propos du projet Galileo est symptomatique de la dialectique à laquelle nous faisons référence. Cet ambitieux projet de système planétaire de navigation par satellite constitue une réponse européenne civile à l'actuel GPS, dont le réseau satellitaire est contrôlé par l'armée américaine. Outre les enjeux militaires, Galileo générerait selon les experts 80 milliards d'euros entre 2008 et 2020. (source : <http://www.guerreco.com>).

<sup>5</sup> Didier Lucas et Alain Tiffreau, « Vers la normalisation de l'audit de risques informationnels » *Veille*, Mars 2001.

Penser la préservation des intérêts de puissance du vieux continent, c'est vouloir agir sur le contexte et les systèmes pour que cette problématique soit érigée parmi les priorités stratégiques. Cela requiert au préalable, une prise de conscience de l'élargissement des types des risques et une mobilisation continue des institutions concernées. A ce titre, il s'avère crucial que les différentes communautés nationales d'intelligence économique<sup>6</sup> fassent preuve de la volonté créatrice qui pérennisera la dynamique uniforme dont souffre encore l'Union Européenne. Développer l'intelligence de l'Europe nécessite donc l'affirmation d'une réelle ambition concertée face aux stratégies d'influences hégémoniques américaines. Relever le double défi de la cohésion des communautés supranationales et l'appréhension des menaces informationnelles, constituent les conditions élémentaires dans l'élaboration d'une telle doctrine. « Il n'y a de résistances que lorsqu'on voit les périls ». L'absence de dispositions juridiques (concernant la manipulation de la connaissance) dans l'architecture de sécurité héritée de la fin de la guerre froide, traduit une méconnaissance grave de ces préoccupations. Tenter de combler cette lacune ne signifie pas pour autant la cessation de la coopération transatlantique. Appeler au devoir de vigilance à l'encontre de notre principal partenaire politique ne constitue pas la réfutation des liens historiques, ni même l'altération d'un projet commun et global en faveur de la paix. Bien au contraire, cela doit contribuer au rééquilibre géostratégique dont le corollaire est l'affirmation de la liberté et de la démocratie.

### **Société de l'information, société du conflit : Vers une redéfinition du cadre polémologique**

Historiquement, mais ce phénomène est particulièrement observable depuis la survenue des révolution industrielles, les scientifiques et les acteurs économiques ont préféré retenir les retombées positives et les bienfaits des avancées technologiques. L'approche « humaniste » privilégie en effet l'impact bénéfique pour les sociétés au détriment d'un second examen qui s'interroge sur les stratégies d'affrontement susceptibles d'apparaître au travers d'applications industrielles. L'irruption des nouvelles technologies et l'entrée dans la société de l'information ne dérogent pas à cette observation. Concevoir cette ère naissante sous le seul jour du *knowledge management* et omettre les enjeux conflictuels relèverait de la déraison totale. Qu'il s'agissent de batailles

---

<sup>6</sup> Pour comprendre les fondements et les mécanismes de fonctionnement de telles démarche, voir l'article de Philippe Baumard à propos du modèle hexagonal. P. Baumard, « Pas de guerre économique sans cohésion : vers une communauté d'intelligence en France », *Revue politique et parlementaire*, Janvier 1992.

pour le contrôle des marchés de la connaissance<sup>7</sup> ou d'attaques médiatiques via le support d'Internet, les oppositions modernes entre les acteurs économiques acquièrent une dimension inédite, et démontrent une inexpérience stratégique dans le prolongement que constitue la gestion des crises. L'actualité internationale récente (crises dans les secteurs industriels de la santé, de l'agroalimentaire, de l'énergie ou de l'environnement) atteste si nécessaire, le rôle déstabilisateur joué par l'information grâce au levier d'Internet.

C'est pourquoi, contrairement aux courants de pensée qui gratifient l'équilibre naturel des environnements et posent à la fois les règles et les accommodations proposées aux organisations<sup>8</sup>, nous considérons que les contextes globaux sont soumis aux décisions volontaristes des hommes qui fondent la stratégie de leurs entités. Au delà de l'école structurale qui ne vise qu'à la pérennité d'un postulat prédefini, nous croyons en une approche proactive dont la finalité consiste à influencer des fondements pour maîtriser son environnement. Néanmoins, pour parvenir à l'élaboration d'un modèle européen de sécurité de l'information, il convient au préalable de s'affranchir des réticences cognitives qui perdurent. En effet, les stratégies d'intelligence économique offensive<sup>9</sup> sont encore perçues comme des manœuvres hétérodoxes. Il s'agit dès lors de combattre les dogmes et de s'affranchir d'une perception éminemment idéologique et subversive qui s'attache à cette sous discipline. Ainsi, quelles que soient les turbulences qui affectent les environnements, des comportements spécifiques (que l'on se place d'un point de vue déterministe ou volontariste) doivent être envisagées afin de contenir les actions de fragilisation des systèmes « complexes » européens. Alain Charles Martinet distingue « la stratégie à but positif, qui cherche à positionner l'acteur comme sujet désireux de concrétiser son projet, et la stratégie à but négatif

---

<sup>7</sup> Philippe Baumard, « L'article 2B du nouveau code de commerce uniforme : Une prédatation sur la plus grande industrie du XXI<sup>e</sup> siècle », *Revue Française de Géoéconomie*, N°8, février 1999, pp. 79-89.

<sup>8</sup> Voir la communication de Philippe Baumard « Les conceptions françaises et anglo-saxonnes des affrontements économiques » *Séminaire CFR, Ecole Polytechnique*, 13 janvier 1997.

<sup>9</sup> Les techniques de management offensif de l'information s'inspirent des apports théoriques de la stratégie militaire, des méthodes de groupes ou groupuscules idéologiques pratiquant la guérilla, des procédés des services de renseignement, etc. Contrairement aux risques historiques, la contrefaçon, le pillage technologique ou l'espionnage industriel, les démarches opérationnelles de déstabilisation stratégique par l'information s'effectuent dans un cadre d'intervention légal. Dès lors, l'entreprise victime de tels agissements ne peut se prémunir en invoquant un quelconque caractère illicite. Même le nouveau code pénal, qui insiste sur la notion de patrimoine, est très difficilement applicable parce qu'il suppose des procédures de flagrant délit. Ces attaques, sans qu'il y ait forcément un cœur idéologique bien défini, obéissent principalement aux mêmes prescriptions : Privilégier autant que possible la contradiction principale de l'adversaire par rapport aux contradictions secondaires (dans certaines stratégies, attaquer sur le plan secondaire permet d'évaluer la réactivité de l'adversaire), encercler dans l'encerclement (enfermer l'adversaire dans un discours justificatif), éviter au maximum l'attaque frontale.

dans laquelle l'acteur tente d'empêcher l'autre de lui imposer un statut d'objet ou d'agi »<sup>10</sup>. Les stratégies de dissuasion par l'information s'inscrivent comme la volonté et la capacité manifeste d'une organisation à n'être ni soumise ni vulnérable. C'est pourquoi, son projet d'acteur consistera en cas d'agression, à recourir à des techniques subversives identiques aux effets tels, qu'ils causeront des dommages au moins aussi importants au concurrent instigateur de la tentative de déstabilisation. Selon le vieil adage, *Si vis pacem para bellum*, l'acteur soucieux de la protection de son patrimoine devra malgré son « filtre perceptuel » être en mesure de démontrer la valeur dissuasive de l'information en sa possession. Ceci suppose au préalable la maîtrise de principes élémentaires issus de la tactique dans un rapport du faible au fort<sup>11</sup> : contourner et prendre à revers, attaquer sur les points déficients, affaiblir et contre-argumenter (avec une notion d'anticipation) plutôt que de désinformer.

## **Le paradigme français de l'intelligence stratégique : De la nécessité d'une révolution cognitive**

Les conclusions du groupe de travail « Intelligence économique et stratégie des entreprises » du Commissariat général du Plan - dit rapport Martre<sup>12</sup> - ont mis en valeur l'importance de l'intelligence économique comme facteur immatériel de la compétitivité des organisations. L'obligation faite aux agents économiques de s'adapter aux nouveaux équilibres qui s'établissent entre concurrence et coopération induit désormais que les stratégies industrielles reposent essentiellement sur les aptitudes des entreprises à accéder aux informations stratégiques pour mieux anticiper les marchés futurs et les stratégies des concurrents. Ainsi, la gestion stratégique de l'information économique est devenue l'un des moteurs fondamentaux de la performance globale des Etats et des entreprises.

Dès lors, un certain nombre d'entreprises ont déployé des efforts importants dans le domaine de l'intelligence économique. Cependant, l'évaluation de la pratique française<sup>13</sup> fait clairement apparaître l'ampleur des progrès qu'il convient encore d'accomplir au regard des expériences étrangères — notamment l'ingénierie cognitive, organisationnelle et stratégique des entreprises. Si des avancées importantes ont été réalisées, notamment dans les

---

<sup>10</sup> Alain Charles Martinet, *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, 1999, p. 221.

<sup>11</sup> Christian Harbulot, « La guerre de l'information du faible au fort », *Panoramiques*, Décembre 2000 .

<sup>12</sup> Commissariat Général du Plan, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La Documentation Française, Paris, 1994.

<sup>13</sup> Frank Bournois, Pierre-Jacquelain. Romani, *Intelligence économique et stratégique dans les grandes entreprises françaises*, Paris, Economica, 2000.

domaines de la veille déclinée sous ses multiples expressions (concurrentielle et commerciale, technologique, financière, organisationnelle, politique et réglementaire, etc.), la maîtrise des aspects offensifs de l'intelligence économique demeure encore imparfaite dans l'immense majorité des grandes organisations. Pourtant les procédés concurrentiels visant à l'affaiblissement ou l'élimination d'une entreprise ont un coût bien identifié. Parmi les plus connus citons le groupe Perrier qui a perdu un tiers de son marché aux Etats-Unis à la suite d'une campagne sur le benzène ; l'institut Pasteur a perdu les retours financiers de l'invention du test de dépistage du SIDA à la suite d'une longue guerre de communiqués et de manœuvres d'influences menées par les protagonistes américains ; la Compagnie Générale des Eaux s'est vue interdire le marché belge à la suite d'une virulente campagne de rumeurs orchestrée par certains médias. Il convient désormais de reconnaître que ces manœuvres ne revêtent plus un caractère inattendu ni même exceptionnel. Dans un cadre d'offensive généralisée, l'entreprise ne doit plus se contenter de comprendre et d'anticiper sur les stratégies de ses concurrents. Elle doit se préserver des attaques envers son patrimoine informationnel, et plus généralement à l'encontre de ses intérêts vitaux. Les aspects offensifs et défensifs sont à ce point imbriqués qu'il est difficile de les séparer et même dangereux de les penser distinctement. « Il est en particulier essentiel de pouvoir prévenir l'action d'accusation dont les effets, parce que médiatiques, sont de l'ordre de l'irréparable ...<sup>14</sup> ».

Pourtant la généralisation de mouvements stratégiques offensifs, en tant qu'expression de la politique générale des entreprises, ne constitue pas une violation de la compétition économique mondiale. En revanche, la relative confusion des intérêts économiques privés et publics américains concernant les 100 plus grands contrats mondiaux annuels, justifient le recours à des stratégies d'influences multiformes ciblées<sup>15</sup>, à des moyens de pressions, à la démocratisation et la promotion du *soft power*, à la généralisation des pratiques de *perception management*. Dans le cas présent, il ne s'agit pas de céder à une quelconque facilité discursive anti-américaine dénuée de toute introspection sur la propre volonté européenne d'affirmation de puissance. Parce que les Etats-Unis sont les seuls en mesure d'asseoir une réelle supériorité dans l'ensemble des domaines fondamentaux, il importe que l'Europe s'arroge les principes tactiques et stratégiques de fragilisation ou de contrainte à l'encontre du fort. L'avènement de la doctrine de sécurité économique américaine a généré une mutation profonde des antagonismes concurrentiels. Certes l'efficience de l'*Advocacy Network* et de la *War room*, peuvent être mise en

---

<sup>14</sup> Favilla, *Les Echos*, le 21 septembre 1995.

<sup>15</sup> Stratégies d'influence des émotions, des motivations et des raisonnements objectifs mises en œuvre afin de faire céder un concurrent en utilisant la connaissance ou l'information.

cause. Cependant en terme d'efficacité, ce soutien coordonné des départements et agences fédérales au profit des exportations révèle des succès commerciaux de réels ampleurs.

*Tableau 1 :  
« Contrats internationaux remportés par l'Advocacy Center au détriment de firmes européennes »*

Year	Industrial sector	Purchaser	Value \$ Million	Succesful US Corp.	Defeated country	Defeated companies
1997	Aerospace	Mongolia	11	Raytheon	Italy	Alenia
1997	Air traffic control	Peru	12	Northrop	France	Thomson
1997	Air traffic control	Peru	12	Northrop	Germany	Siemens
1997	Air traffic control	Peru	12	Northrop	Spain	Cecesela
1997	Air traffic control	Peru	12	Northrop	UK	Siemens
1997	Telecommunications	UAE	1000	Hughes	France	—
1998	Telecommunications	China	42	Motorola	—	—
1999	Environment	Tunisia	1	G.A.	France	—
2000	Aerospace	Croatia	3	Air Tractor	—	—
—	Computers	Philipines	3	Mid. Stock	UK	—
—	Telecommunications	Argentina	7	—	France	Alcatel
<b>Total : US \$ 26, 701 billion</b>						

Au delà des menaces représentées par la concurrence, les entreprises vont de manière croissante être également confrontées aux courants contestataires issus de la société civile, et dont les revendications idéologiques seront en mesure de porter gravement atteinte à leur image. Le firmes de certains industriels (énergie, alimentation et grande distribution) figurent déjà parmi les cibles de telles organisations. L'opposition des qualités de l'esprit aux défauts du profit, des constantes humanitaires aux variables économiques, et les mobilisations des intellectuels contre les intérêts marchands monopolistiques sont déjà autant de motifs de déstabilisation que seul un projet discursif de contre-argumentation peut rendre caduque.

### **Les stratégies de prévention et d'anticipation du risque informationnel<sup>16</sup>**

---

<sup>16</sup> Dans le cadre d'une recherche en cours, menée au sein de la Chaire Stephen Jarislowsky en Gestion des Affaires Internationales de l'université Laval de Québec.

La gestion des risques stratégiques ne sauraient se circonscrire aux seuls aspects financiers. Il est regrettable que le *risk management* n'ait pas encore intégré l'ensemble des menaces liées à une utilisation subversive de l'information. La notion de risque informationnel est née avec l'avènement de l'information dont l'exploitation stratégique constitue désormais une réalité et un enjeu pour les organisations. L'irruption des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication a largement contribué à l'exacerbation des antagonismes concurrentiels globaux. Loin des utopies originelles, la société de l'information a engendré des luttes inédites sur l'échiquier de la compétition économique mondiale<sup>17</sup>. En effet, au temps de la guerre froide, la rivalité entre les deux blocs était prioritairement de nature idéologique — politique et militaire. La maîtrise de l'information relevait quasi exclusivement du champ géostratégique. Or, l'effondrement du bloc soviétique a transformé ce paradigme. Désormais, l'apprehension de l'information dépasse le seul cadre géostratégique classique et s'immisce en profondeur dans les sphères concurrentielles et sociétales<sup>18</sup>. Quelles que soient l'objet des affrontements ; l'information s'articule et s'exploite au cœur de l'interrogation stratégique des organisations. Par extension, la « méconnaissance » voire même l'ignorance de leurs environnement globaux fragilisent les acteurs en les exposant à des déstabilisations par l'information.

L'intensification quantitative et qualitative de pratiques déloyales et/ou de stratégies fondées sur la ruse démontrent l'efficience de la gestion offensive des flux informationnels. Il en résulte une fragilisation de l'intégrité économique (physique et patrimoniale) des entreprises qui en sont les cibles. Il s'avère donc primordial en matière de prévention du risque informationnel d'agir par anticipation. Nous prendrons soin de ne pas confondre les concepts d'anticipation et de planification stratégique. Le premier renvoie à la notion de prospective, c'est-à-dire éclairer l'action présente à la lumière d'un futur désiré. En d'autres termes, elle établit une réponse de l'acteur à la perception qu'il a de son environnement d'une part, et à l'influence face aux actions menées pour peser sur cet environnement d'autre part. Néanmoins, l'anticipation se distingue de la prospective dans la mesure où elle s'ancre davantage dans l'action que dans l'analyse et la conceptualisation. Quant à la planification, elle ne parvient pas à un processus d'élaboration de stratégie. L'économie globale en « temps réel » exige le raccourcissement du lien entre le concepteur et le cadre dirigeant, ce qui rend la mise en œuvre et l'exécution de toute stratégie plus complexe. Le concept du « temps réel » rend dès lors caduque toute

---

<sup>17</sup> François-Bernard Huyghe, *L'ennemi à l'ère numérique*, Paris, PUF, 2001, p. 104.

<sup>18</sup> Didier Lucas et Alain Tiffreau, *op. cit.*, p.148.

notion de planification<sup>19</sup>. Ainsi, dans le contexte du risque informationnel, l'anticipation s'attache à la réduction des zones d'incertitudes de l'environnement global des entreprises. Il va de soi que toute stratégie fondée sur l'anticipation ne saurait modéliser et écarter les risques dus au hasard.

Néanmoins, les entreprises peinent à admettre l'effectivité du concept de risque informationnel qui se décline sous deux aspects distincts — accident informationnel, crises liées à une déstabilisation par un adversaire. La gestion du risque informationnel envisagée sous l'angle accidentel, tend à se professionnaliser au sein des entreprises. Ainsi, les thèmes de l'éthique, de la responsabilité sociale et du développement durable figurent désormais parmi les préoccupations majeures des dirigeants. La citoyenneté, l'environnement, la gouvernance d'entreprise, l'impact local, les ressources humaines sont autant d'interrogations auxquelles ne peuvent se soustraire les décideurs. Pourtant, il serait illusoire de considérer que le strict respect de ces « préconisations » suffise à réduire totalement les vulnérabilités informationnelles. Par conséquent, une entreprise responsable doit être en mesure (en terme de réactivité) de parer à toute menace. En amont, il importe de formaliser l'ensemble des réflexions et des opérations relatives à l'évaluation du risque informationnel. Toute évaluation repose sur une exigence naturelle d'objectivité et de systématisation. Concernant la problématique des risques informationnels et l'exposition à une déstabilisation stratégique, cela consiste, à analyser l'environnement de l'entreprise afin de détecter les failles potentielles exploitables par la concurrence ou un tiers. Cette démarche se distingue d'une simple veille environnementale orientée « menaces » dans la mesure où elle vise à porter un jugement de valeur sur l'organisation, tandis que la veille identifiera les risques inhérents à l'activité sans déterminer une quelconque causalité<sup>20</sup>. Les interrogations sur les difficultés cognitives de l'évaluateur, le registre d'élaboration méthodologique (notion de référentiel, débat qualitatif/quantitatif), et sur les aspects relevant de l'exigence de légitimité de l'argumentation ayant déjà fait l'objet de nombreuses publications, nous rappellerons simplement l'accent mis sur la dimension normative de l'évaluation : « *évaluer, c'est former un jugement sur sa valeur* ». La décision d'évaluer est toujours liée à la volonté d'argumenter sur la réussite finale ou le bien fondé d'une action. Évaluer sa vulnérabilité informationnelle consiste donc à déterminer la valeur de la stratégie générale de protection du patrimoine informationnel de l'entreprise. Cela renvoie à l'unique question préalable : quels sont les dysfonctionnements de mon organisation qui pourraient être utilisés à

---

<sup>19</sup> Cf. Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 1994.

<sup>20</sup> Ndiaye S., Link-Pezet J., « Veille stratégique, Intelligence stratégique et management : enjeux et approches, *Actes du colloque VSST*, Université Paul Sabatier, Toulouse, 1995.

mon encontre par un acteur soucieux de me déstabiliser ? Suivant les instruments de gestion des crises et le modèle « dit » de l'oignon développés par Pauchant et Mitroff<sup>21</sup>, nous avons développé une matrice d'évaluation qui se présente sous la forme de six agents<sup>22</sup> destinés à mesurer étape par étape, la cognition et les attitudes des dirigeants face aux Risques Informationnels, la maturité (i.e. la culture), l'organisation et la stratégie de la firme à l'égard de la problématique, ainsi que l'aptitude à tendre vers un modèle idéal des gestion des RI. Nous avons par ailleurs développé un septième agent. Cette échelle vise à mesurer qualitativement l'exposition à une déstabilisation stratégique par l'information. Nous ne présenterons ici que le sixième et le septième agent qui constituent la visualisation des résultats.

Ainsi, l'agent numéro 6 fournit une cartographie détaillée des vulnérabilités informationnelles pour chaque étape de notre modèle. Il représente ainsi les axes de développement prioritaires pour l'entreprise afin minimiser les Risques Informationnels. Cette matrice est le préalable nécessaire à la construction et la lecture de l'échelle finale.

---

<sup>21</sup> Pauchant T., Mitroff I., *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Québec, Presse HEC, 1995.

- <sup>22</sup> L'agent numéro 1 est *le reflet de l'ensemble des activités mentales du dirigeant de l'entreprise dans sa relation avec l'environnement*. Il considère la perception d'une stimulation (les RI), sa mémorisation, son rappel, la résolution ou la prise de décision. Il sous-tend par ailleurs l'analyse des processus mentaux et de ses influences ainsi que l'étude d'événement psychologique fondamental (comportement) de l'homme, objet de l'étude. Cette première étape évalue l'aptitude individuelle à « conceptualiser » l'effectivité des RI. Cette perspective ne doit pas être mésestimée car le comportement du dirigeant d'entreprise inséré dans un système de relations interindividuelles et sociales, est influencé par la façon dont il se représente le monde sur le plan psychologique. La suite de l'évaluation stratégique repose donc sur la détermination du besoin de cohérence rationnelle de l'individu et de la volonté de réduire l'inconfort psychologique représenté par la tangibilité des RI.
- L'agent numéro 2 traite dès lors de la *culture de l'entreprise confrontée à la nécessité de résoudre une situation complexe nouvelle*. Il ne cherche pas uniquement à évaluer le savoir-faire et la maturité en matière d'info-déstabilisation. Il est en outre conçu pour mesurer l'aptitude réelle des dirigeants à s'affranchir de certaines réticences « culturelles » à l'encontre de la problématique, tout en développant un processus individuel d'apprentissage.
  - L'agent numéro 3 s'attache à évaluer *la structure de l'entreprise et son adéquation avec la gestion optimisée des RI*. Cette troisième étape du modèle de l'oignon introduit aux dysfonctionnements organisationnels rencontrés au sein de l'entreprise qui affecteraient sa volonté et son aptitude stratégique à gérer ces risques.
  - L'agent numéro 4 est conçu pour mesurer *l'intégration des RI dans la politique stratégique et la politique générale de développement de l'entreprise*. Il s'agit du dernier stade de l'observation clinique.
  - L'agent numéro 5 constitue un *modèle idéal de gestion des RI*. Il évalue ainsi l'aptitude intellectuelle du dirigeant à tendre vers ce modèle, ainsi que l'aptitude organisationnelle de l'entreprise à réorienter sa stratégie en intégrant la problématique des RI dans sa philosophie. Ce modèle vise à réduire au maximum l'exposition à une déstabilisation stratégique, par l'optimisation de l'analyse des signaux faibles. À l'inverse, il doit signifier les lacunes et démontrer les dysfonctionnements qui sévissent dans l'entreprise.

*Tableau 2 Matrice d'analyse de l'exposition aux risques informationnels*  
*Objectif : Fournir une cartographie détaillée par niveau de la vulnérabilité informationnelle*

Zone de faible Vulnérabilité « Sécurité »	6					
	5					
Zone de forte vulnérabilité « Dangereuse »	4					
	3					
Zone de très forte Vulnérabilité « Très dangereuse »	2					
	1					
		Cognition Attitude (1 <sup>ère</sup> étape)	Maturité (2 <sup>e</sup> étape)	Structure (3 <sup>e</sup> étape)	Stratégie (4 <sup>e</sup> étape)	Modèle Idéal (5 <sup>e</sup> étape)

L'agent numéro 7 enfin, s'emploie à une *évaluation qualitative en fournissant un indice de vulnérabilité informationnelle*. L'évaluation stratégique au profit du dirigeant de l'entreprise introduit à de nouvelles pistes de réflexions et d'actions ultérieures : problématique de gestion de l'image de l'entreprise (gestion de l'image sur Internet, analyse de site et comparaison avec la concurrence, détection de la rumeur et des sources contestataires, analyse des signaux faibles), mise en place d'une cartographie des acteurs susceptibles d'engager des attaques informationnelles intégrant les risques potentiels (Comment ces informations peuvent-elles être exploitées contre l'entreprise ?; Quelles en sont les conséquences pour l'entreprise ?; Quelle est l'importance du risque ?; Est-il d'une intensité faible, moyenne ou importante?).

*Tableau 3 : Echelle d'évaluation stratégique des vulnérabilités informationnelles*  
*Objectif : Fournir des indices qualitatifs de l'exposition à une déstabilisation stratégique par l'information*

Indice élevé	6		Faible	L'exposition à une déstabilisation stratégique est faible. La gestion des RI est globalement maîtrisée.
--------------	---	--	--------	---

<b>Zone de « sécurité »</b>	5	<b>Faible A Moyenne</b>	La prévention et la gestion des RI sont intégrées dans la politique générale de l'entreprise. Il subsiste néanmoins certaines vulnérabilités non marginales.
<b>Indice moyen : Zone « dangereuse »</b>	4	<b>Moyenne à Forte</b>	L'entreprise doit intégrer la problématique des RI dans la formulation de sa politique stratégique. L'exposition à une déstabilisation majeure est réelle.
	3	<b>Fort A Très forte</b>	La pérennité de l'entreprise est fortement menacée. Il est essentiel de procéder à un diagnostic stratégique complet des sources de vulnérabilités informationnelles
<b>Indice bas : Zone « très dangereuse »</b>	2	<b>Très forte A Totale</b>	La complexité de l'environnement et la modélisation des RI ne sont pas pris en compte par l'entreprise. Elle se trouve dans une grave situation d'incohérence stratégique.
	1	<b>Totale</b>	La protection du patrimoine immatériel de l'entreprise est inexistante. Des réflexions sur une doctrine de sécurité économique doivent précéder une initiative d'évaluation stratégique des RI.
	<b>Evaluation finale</b>	<b>Indice d'exposition</b>	<b>Observations</b>

Ces matrices et cette échelle demeurent en l'état des modèles théoriques<sup>23</sup>. Il importera donc de valider notre théorie par des exercices répétés sur le terrain afin de déterminer s'il existe des biais initiaux relatifs à la fiabilité des liens de causalité. Concernant les autres critères, nous considérons que nos agents s'inscrivent dans le respect des règles édictées par le Conseil Supérieur de l'Evaluation. Cette évaluation ne constitue qu'une étape préliminaire, antérieure à une démarche d'audit spécifique, elle même destinée à authentifier la performance des mesures de sécurisation du patrimoine informationnel. La gestion des risques dans le cadre d'une déstabilisation par l'information ne peut désormais se concevoir sans la mise en œuvre d'outils et d'agents conçus exclusivement à cet effet. Il importe donc de développer les actions de recherche et de développement afin de fournir des concepts et instruments

---

<sup>23</sup> Au regard des cinq critères retenus par le Conseil Scientifique de l'évaluation (CSE), notre modèle pourrait être remis en cause — après une expérimentation rigoureuse sur le terrain, à propos de la fiabilité des liens de causalités, car l'évaluation doit être digne de confiance. « Cela renvoie à l'exactitude des informations recueillies et à la valeur scientifique des imputations causales sur lesquelles se fonde le jugement évaluatif ».

méthodologiques adéquates. La formalisation d'une doctrine européenne de sécurité de l'information passe donc par cette phase préliminaire d'évaluation.

### **« Le potentiel naît de la disposition des choses<sup>24</sup> » : Contribution du Laboratoire de Recherche de l'Ecole de Guerre Economique à l'exploration de la problématique**

Lors de sa création en septembre 1997, l'Ecole de Guerre Economique s'est heurtée à certaines orthodoxies du monde académique hexagonal, lequel discernait les enjeux stratégiques rattachés au développement de l'intelligence économique ; sans toutefois concevoir la tangibilité du concept de guerre économique<sup>25</sup>. Le débat originel autour de cette question s'est progressivement estompé pour faire place à une réelle reconnaissance de la part des différentes communautés — universitaires, économiques, institutionnelles. Les intérêts d'enseignement de l'Ecole trouvent désormais un écho important hors du cadre national comme en témoigne les coopérations actives avec plusieurs universités étrangères de premier plan. Alors que l'Union Européenne s'interroge sur son élargissement vers des Etats de l'Est ou du bassin méditerranéen et que les nations membres pérènnisent leur destinée commune ; la création du Laboratoire de Recherche de l'Ecole de Guerre Economique (LAREGE) apparaît comme la première initiative continentale destinée à l'axiomatisation de connaissances sur les problématiques de l'information stratégique. Il répond aujourd'hui à la poursuite d'un quadruple objectif : contribuer à la recherche sur les questions d'info-stratégie, problématique seulement émergente en Europe ; créer un espace réellement indépendant de réflexion et d'expertise sur les enjeux et les stratégies de gestion de l'information dans les débats géoéconomiques et sociétaux ; sensibiliser les principaux acteurs institutionnels et économiques, l'opinion publique à la réalité stratégique de l'information dans le nouveau contexte international ; renforcer la capacité d'enseignement et d'innovation de l'Ecole de Guerre Economique,

Comprendre les incertitudes qui pèsent sur les organisations suite aux mutations géopolitiques de la dernière décennie, interpréter la complexité de luttes économiques inédites et les conséquences qu'elles engendrent, déchiffrer et maîtriser les stratégies à déployer en environnement hostile, assimiler l'avènement et l'interaction des échiquiers géoéconomiques, concurrentiels et sociaux, telles sont

---

<sup>24</sup> « Tout l'art de la stratégie peut être ré-exprimé plus précisément à travers lui : dire que l'adresse à la guerre repose sur le potentiel né de la disposition (*che*) signifie que le stratège doit viser à exploiter à son avantage, et selon leur maximum d'effet, les conditions rencontrées ». François Jullien, *La propension des choses*, Paris, Seuil, 1992, p.25.

<sup>25</sup> Notre approche de la guerre économique est bien l'étude d'un concept qui réclame par essence la délimitation d'un cadre théorique — largement étudié par Christian Harbulot. Il ne peut donc s'agir d'une concession métaphorique qui sous-tendrait une démonstration de convergence parfaite entre les rivalités économiques et les conflits militaires.

les missions fondamentales que le LAREGE s'est assigné pour orienter sa politique et son projet de recherche<sup>26</sup>. Ces missions sont inséparables de la contribution que ce Laboratoire entend apporter, par l'étude des conflits informationnels, à la réflexion scientifique en matière de géo-stratégie. L'exploration scientifique de ces thèmes mobilise nécessairement les compétences de nombreuses disciplines. La recherche au LAREGE couvre donc de vastes pans des sciences de l'homme et de la société : les sciences économiques, les sciences de gestion, les sciences de l'information et de la communication, la sociologie, les sciences politiques, le droit, l'histoire, la psychologie. Si ces différentes disciplines trouvent leur expression propre dans les travaux personnels des membres du Laboratoire, elles sont aussi sollicitées pour l'élaboration et la réalisation de projets communs porteurs d'approches longitudinales. Favoriser les

---

<sup>26</sup> Le projet de recherche du LAREGE s'articule autour de cinq champs principaux :

- . Knowledge Management offensif : Ce thème brigue la résolution des problématiques relatives à la production et la communication de la connaissance dans les organisations. A cet égard, les aspects offensifs du KM seront abordés au travers des stratégies d'accoutumance qui sont déployées afin d'influencer ou de contraindre les acteurs du jeu économique. Les techniques du « perception management » constituent une piste de recherche importante dans la compréhension en amont des manœuvres destinées à la maîtrise de son environnement.
- . Guerre économique et géoéconomie : Les recherches sur la guerre économique et les antagonismes géoéconomiques contribueront dans le cadre d'une approche multidisciplinaire à examiner les modalités de développement et de mise en oeuvre de stratégies d'influence indirecte d'une part, et la dynamique des changements stratégiques et organisationnels nés de ces manœuvres d'autre part. Il s'agit notamment de mettre en évidence les liens entre l'effectivité de mouvements informationnels offensifs et les résultats observables afin de contribuer à l'élaboration de grilles d'analyses inédites, de cadres théoriques et méthodologiques originaux. Parmi les thèmes prioritaires, figureront l'étude des problématiques suivantes : la gestion tactique et stratégique de la dialectique allié / adversaire, la conception d'un cadre d'introspection et d'action relatif au concept d'intérêt de puissance.
- . Epistémologie du management stratégique de l'information : Ces travaux conceptuels et théoriques ambitionnent l'approfondissement des interactions entre les ressorts de la stratégie des organisations et les principales disciplines académiques concernées (Economie, droit, gestion, sciences humaines et sciences sociales). Elle porteront entre autre, sur les doctrines de combat par l'information dans un rapport du faible au fort et sur la conceptualisation et l'application opérationnelle de stratégies de dissuasion par l'information.
- . Scénarii globaux de guerre par l'information : Cet axe d'investigations s'inscrit dans la volonté de fournir aux principaux acteurs économiques des cadres référentiels destinés à appréhender de manière rationnelle leur environnement. Dans le cadre de la construction de scénarios globaux, ces recherches visent une analyse approfondie des principales tendances lourdes et incertitudes à moyen et long terme, notamment l'étude des liens entre les différents échiquiers (géoéconomique, concurrentiel, sociétal). Dans une perspective d'articulation global-local, ces travaux analyseront également les facteurs freins et moteurs à la création de connaissance en info-déstabilisation, au développement de l'innovation et de la culture du combat dans les grandes organisations.
- . Evaluation et gestion stratégique des risques informationnels : Le développement de ces recherches s'inscrit dans la volonté d'approfondir les modèles relatifs à la détection et la prévention de manœuvres de désstabilisation par l'information. Elles ont pour objectif d'évaluer la pertinence et l'efficience opérationnelle des politiques de sécurité économique dans une perspective sociétale, concurrentielle et géoéconomique. Ces recherches aborderont les contraintes et les opportunités afférentes à la minoration de cette variété de risques. A cet égard, différents champs d'études seront couverts, notamment la cognition des dirigeants, la culture stratégique, la maturité organisationnelle des acteurs confrontés au durcissement du jeu concurrentiel.

collaborations interdisciplinaires et relier les courants de pensées est un des mandats du Laboratoire.

### **Conclusion : Asymétrie et sécurité de l'information**

La stratégie reconnaît trois niveaux distincts : la symétrie est l'expression d'un conflit où les acteurs disposent de forces et de moyens identiques, la dissymétrie traduit un déséquilibre qualitatif et/ou quantitatif des ressources. Le concept d'asymétrie renvoie à une seconde inséparable de la première : l'intention. Le combat asymétrique requiert au préalable l'effectivité d'un projet en tant qu'émanation d'une volonté.

L'asymétrie qui est la recherche de l'avantage en exploitant les faiblesses et vulnérabilités de l'adversaire tout en évitant ses points forts.

La praxis stratégique méconnaît la dangerosité des pratiques.

Guerre ingagnable.

L'asymétrie c'est la capacité de tout acteur de combattre les Etats-Unis en utilisant les vulnérabilités systémiques liées à la globalisation La définition américaine de l'asymétrie élargie à l'ensemble du champ social de la conflictualité, pourrait être synthétisée comme l'utilisation de critères différents, d'une règle du jeu différente, pour acquérir l'avantage sur un adversaire. Le recours à une règle du jeu différente crée la vulnérabilité et la déstabilisation chez l'adversaire. L'asymétrie justifie la stratégie capacitaire et également la militarisation/dépolitisation des processus de médiation, selon le principe que les acteurs asymétriques étant souvent " sous-ouverains " ils ne réagissent pas à la pression diplomatique et au contrôle politique.

### **Références :**

- Arquilla J., « The Strategic implications of strategic dominance », *Strategic Review* , Vol. 22, No 3, pp. 24-30, 1994
- Bedar S., « La dominance informationnelle comme paradigme centrale de la stratégie américaine », *Séminaire de l'ADEST, Ecole des Mines de Paris*, 14 décembre 2000
- Baumard P., *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris : Dunod, 2001
- Baumard P., « L'article 2B du nouveau code de commerce uniforme : une prédateur sur la plus grande industrie du XXIe siècle », *Revue Française de Géoéconomie*, N°8, Février 1999
- Baumard P., « Les conceptions françaises et anglo-saxonnes des affrontements économiques », *Séminaires CFR, Ecole Polytechnique*, 13 janvier 1997
- Baumard P., « Pas de guerre économique sans cohésion : vers une communauté d'intelligence en France », *Revue politique et parlementaire*, Janvier 1992
- Bournois F., Romani P-J., *L'intelligence économique et stratégique dans les grandes entreprises françaises*, Paris : Economica, 2000

- Fortin C., Rousseau R., *Psychologie cognitive : une approche du traitement de l'information*, Ste-Foy, Presse de l'université du Québec, 1999
- Harbulot C., « La guerre de l'information du faible au fort », *Panoramiques*, Décembre 2000
- Harbulot C., « Intelligence économique et guerre de l'information », *Revue Mars*, troisième trimestre 1999
- Hardt M., Negri A., *Empire*, Paris : Exils Editeurs, 2000
- Huyghe F-B., *L'ennemi à l'ère numérique*, Paris : Presses Universitaires de France, 2001
- Jullien F., *La propension des choses*, Paris : Seuil, 1992
- Laroche H., Nioche J-P., « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de Gestion*, N99, juin-juillet-aout 1994
- Lesca H., Castagnos J-C., « Signaux faibles et méthodes cibles : quelques retours d'expérience », Actes de la neuvième conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier 2000
- Leroy F. (2001), « Aggressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performance », *Actes de la dixième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Université Laval, Québec
- Leroy F. (1998), « Les entreprises agressent elles leurs concurrents ? Les implications du concept d'agressivité concurrentielle » *Actes de la septième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Ecole des HEC, Montréal
- Leroy F. (1998), « La stratégie militaire comme métaphore de la rivalité concurrentielle », *Actes de la septième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Ecole des HEC, Montréal
- Lucas D., Tiffreau A. (2001), *Guerre économique et information : les stratégies de subversion*, Paris : Ellipses
- Lucas D., Tiffreau A. (2001) « Vers la normalisation du l'audit de risques informationnels », *Veille*, mars 2001
- Martinet A-C. (1999), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris : Economica
- Martre H. (dir) (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, travaux de la Commission IESE du Commissariat Général au Plan, Paris : La documentation française
- Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris : Dunod
- Ndiaye S., Link-Pezet J. (1995), « Veille stratégique, Intelligence stratégique et management : enjeux et approches, *Actes du colloque VSST*, Université Paul Sabatier, Toulouse
- Pauchant T., Mittroff I. (1995), *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Québec, Presse HEC
- Simion P. (2001), « Concept de Géostratégie de l'Entreprise », *Actes de la dixième conférence de l'Association internationale de Management Stratégique*, Université Laval, Québec,
- Weiss C. (1997), *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies*, Prentice Hall (2è édition),

## CONCLUSION

### QUEL COMBAT POUR DEMAIN ?

*Par Christian Harbulot*

Cet ouvrage sur la guerre cognitive est le premier produit du laboratoire de recherche de l'Ecole de guerre économique (LAREGE). Il s'inscrit dans une démarche collective qui réunit des chercheurs et des professionnels soucieux de faire avancer le débat sur la guerre par l'information. Afin de ne pas laisser aux Américains le soin de nous dicter la marche à suivre sur une question aussi stratégique, nous avons décidé de créer en Europe un réseau actif par rapport aux évènements et indépendant vis-à-vis des influences extérieures déjà très présentes dans un certain nombre de centres de décision français et européens.

L'orientation suivie aujourd'hui par les Etats-Unis d'Amérique est conforme à la polémique qui opposait, cet été, les experts des *think tank* de Washington. Celle-ci se résument à une question élémentaire : « faut-il oui ou non s'affirmer comme un empire à la face du monde ? ». Les partisans du oui expliquaient que la suprématie américaine ne pouvait être défendue que dans le cadre d'un empire, c'est-à-dire en imposant ses règles aux autres. L'absence de statut des prisonniers talibans ou proches des réseaux de Ben Laden est une illustration de cette nouvelle posture des Etats-Unis sur la scène internationale. Les partisans du non soulignaient le risque de faire tomber le masque. Jusqu'au 11 septembre 2001, la démocratie américaine a affiché une image de puissance mesurée héritée de la doctrine Monroe. Le droit des peuples à disposer d'eux-mêmes était une liberté reconnue par nos amis d'outre-Atlantique qui avaient su dans le passé habilement utiliser cet argument pour rogner l'influence mondiale des empires coloniaux européens. En revendiquant le pouvoir de dominer le monde au nom de la préservation des intérêts américains, la nation américaine dévoile son vrai visage, celle d'un peuple conquérant qui cherche à dominer les autres. Ce changement de posture modifie les lois du rapport allié/adversaire en Occident et fragilise les relations avec des alliés traditionnels de l'Amérique. L'effritement des relations avec l'Arabie Saoudite sont une des premières conséquences de la politique des partisans de l'empire. Pour limiter les effets négatifs d'un tel changement de cap, l'équipe Bush, d'ailleurs en partie divisée sur la question, s'est lancée dans une grande campagne d'*information dominance* en prenant appui sur les retombées du 11 septembre. Fédérer des vassaux sur le thème de la lutte anti-terroriste est une chose, désamorcer dans le même temps le processus de recherche de puissance par ces mêmes vassaux

en est une autre. C'est la raison pour laquelle il ne faut pas limiter l'étude de l'*information dominance* américaine aux seuls aspects politico-militaires. Un des aspects les plus spectaculaires de cette *information dominance* civile est symbolisé par le cas Toni Negrí<sup>27</sup>.

Ancien responsable de l'extrême gauche italienne des années de plomb, Toni Negrí a été salué par le New York Times comme l'auteur de la « première grande synthèse théorique du nouveau millénaire ». Comment expliquer qu'un ancien dirigeant gauchiste, soupçonné jadis d'orchestrer des actions de bandes armées, soit désormais encensé par un grand média américain ? Serait-ce une démonstration exemplaire du pays de la liberté de la presse ? Les journaux américains toutes tendances confondues n'ont pas l'habitude de porter en exemple les individus qui appellent à lutter contre le libéralisme économique. En déclarant au journal Le Monde<sup>28</sup> que le « nationalisme est une forme qui ne fonctionne plus et le souverainisme n'est qu'une illusion pernicieuse », Toni Negri rend un grand service aux Etats-Unis. Il contribue à casser la légitimité du discours sur la recherche de puissance qui pourrait naître en Europe au nom de la défense des opprimés. Selon lui, la seule alternative au capitalisme est la construction de contre-pouvoirs générés par la contestation de la société civile mondiale. Cette analyse est intéressante à plus d'un titre. Quelle menace peut représenter pour l'empire américain, un « contre-empire » représenté par un mouvement sans patrie ni frontières, émietté en autant de forces de proposition alternative qu'il y a de sujets de contestation ? En revanche, le fait d'accorder une résonance médiatique au discours d'un théoricien anticapitaliste qui discrédite toute idée naissante de souveraineté européenne est une démarche très habile.

Face à l'*information dominance* américaine dont le symbole civil est la réunion annuelle de Davos, la France n'est pas mécontente de jouer indirectement la carte de Porto Alegre. C'est sa marge de manœuvre de puissance vassale. Est-ce pour autant une stratégie crédible de guerre cognitive ? En apparence, oui. En réalité, non. Porto Alegre est aujourd'hui une caisse de résonance qui a des échos en Europe du Sud et en Amérique latine. On y évoque des problèmes de société qui ne sont pas pris en compte par les Américains dans leur modèle de développement durable. Mais l'Amérique du Nord, l'Europe du Nord, l'Asie, et une grande partie du Sud ne se sentent pas concernés par cette *contre-information dominance*. Or ce sont bien dans ces zones-là où il faut marquer des points pour revendiquer un minimum de crédibilité en termes de résultat. La guerre cognitive ne s'improvise pas en jouant quelques euros sur des logiques subversives plus ou moins spontanéistes faisant miroiter l'éventualité de contre-pouvoirs locaux échappant à l'emprise de l'empire américain. Il s'agit de la penser en termes de dynamique de puissance en tirant le bilan de l'échec de la

---

<sup>27</sup> Toni Negrí a dirigé le groupe Autonomie Ouvrière et a été condamné par la justice italienne à 13 ans de prison pour « insurrection armée contre l'Etat ». Il a publié en 2001 avec l'américain Michael Hardt un livre, *Empire*, aux éditions Exil.

<sup>28</sup> Dossier sur *l'autre monde de Porto Alegre*, daté du 27/28 janvier 2002.

politique anti-américaine du Général de Gaulle dans les années 1960. Tant que ce travail n'aura pas été fait, la France confondra la stratégie avec la pantomime.

Afin de décrypter les différents champs conflictuels de cette guerre par l'information, riche en miroirs trompeurs et en leurres divers, le Laboratoire de Recherche de l'Ecole de Guerre Economique (LAREGE) se fixe deux objectifs : éditer une revue scientifique intitulée *Arènes*, dont le premier numéro est prévu pour juin 2002; et préparer la publication d'un livre blanc sur la guerre par l'information qui analysera les différentes approches nationales du concept et s'interrogera sur le sens de ses applications. L'Ecole de Guerre Economique et son Laboratoire de Recherche entendent participer activement au renouveau de la pensée stratégique française, cet ouvrage figure comme une contribution pionnière.

## TABLE DES MATIERES

### Présentation des auteurs

**Introduction :** *Christian Harbulot et Didier Lucas*

### Première partie : Qu'est ce que la guerre cognitive ?

**Chapitre 1 :** *Christian Harbulot*

Guerre par l'information : La querelle des anciens et des modernes

**Chapitre 2 :** *Philippe Baumard*

Les limites d'une économie de la guerre cognitive

**Chapitre 3 :** *Claude Rainaudи*

A la recherche de la suprématie cognitive : Ou une approche doctrinale de la domination douce

**Chapitre 4 :** *Jean-Michel Valantin*

« Shaping the mind » : Stratégie américaine globale et colonisation de la sphère des idées

### Deuxième Partie : Les figures de la guerre cognitive

**Chapitre 5 :** *Charles Prats*

Quelques considérations sur la subversion appliquée à l'entreprise

**Chapitre 6 :** *Alain Tiffreau*

Le management de l'information en environnement hostile

**Chapitre 7 :** *Promotion 2002 de l'Ecole de Guerre Economique*

Principes tactiques de la guerre de l'information : Le cas « Vallée de Chevreuse » ....

### Troisième Partie : Le devenir de la guerre cognitive

**Chapitre 8 :** *François-Bernard Huyghe*

Menace, conflit, information : Vers une info-stratégie

**Chapitre 9 :** *Nicolas Moinet*

Le réseau, cœur stratégique des guerres de l'information et de la connaissance

**Chapitre 10 :** *Didier Lucas*

Vers une doctrine européenne de sécurité de l'information : Essai de téléologie

**Conclusion :** *Christian Harbulot*

**Table des matières .....**