



Communication & Influence

N°149 - Novembre 2023

Quand la réflexion accompagne l'action

Passer à l'offensive dans la guerre économique, quelle place pour les opérations d'influence ? Le décryptage d'Arnaud de Morgny

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.

"L'influence est un outil puissant dans la guerre économique, permettant de gagner des avantages concurrentiels, de déstabiliser des concurrents, de promouvoir des concepts qui favorisent l'achat de produits ou de créer des conditionnements d'usage, de sécuriser des partenariats stratégiques et de créer des conditions favorables pour les opérations économiques mais aussi d'atténuer ou de faire disparaître l'existence même de la guerre économique." Ce constat au scalpel place l'influence bien au-delà des prétendus influenceurs de YouTube... Il est dressé par Arnaud de Morgny, directeur-adjoint au sein du CR451 – Centre de recherche appliquée de l'École de guerre économique – qui a codirigé, avec Christian Harbulot et Nicolas Moinet, le second numéro de la revue Guerre économique intitulé Comment gagner ? (Nouveau Monde Editions, septembre 2023).



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Arnaud de Morgny plaide, avec les autres contributeurs à la revue, en faveur de la promotion d'un esprit réellement offensif en la matière. Car, constate-t-il, "la maîtrise de l'influence devient un aspect essentiel de la stratégie globale dans le domaine de la guerre économique."

Quel rôle joue l'influence pour gagner dans la guerre économique ?

Pour répondre à cette question, il me semble nécessaire de rappeler les définitions liminaires des deux notions que sont la guerre économique et l'influence avant d'aborder leurs relations, leurs articulations.

La guerre économique est une situation de conflit produite par l'application de stratégies de développement de puissance par l'économie initialement par des tribus, des empires puis des Etats et enfin par des entités privées - en particulier par des entreprises. Elle trouve ses racines dans

l'anthropologie et l'histoire de la survie de l'humanité puis de son développement par l'accaparement de ressources, la prise de contrôle de population, l'esclavage, l'invasion de territoires, etc. Ainsi, lorsqu'un homme préhistorique a préféré tuer un autre chasseur pour accaparer sa proie fraîchement chassée au lieu de la chasser lui-même, il menait une forme précurseur d'une guerre économique (on peut l'analyser aussi différemment comme un vol et un crime par exemple). Dans la mythologie romaine, l'enlèvement des Sabines constitue lui aussi un exemple de guerre économique. Une communauté



La maîtrise de l'influence devient un aspect essentiel de la stratégie globale dans le domaine de la guerre économique.

mise face à un risque existentiel à une génération près (impossibilité de se reproduire), fait le choix d'enlever des "ressources" afin d'assurer sa continuité. Le caractère sexiste de ce mythe ne nous échappe pas. Il est un autre exemple de guerre économique. Je pose le principe selon lequel la guerre économique est la situation usuelle des relations entre Etats et que la guerre cinétique (avec des armes) en est un pic de violence. La guerre économique est la règle et la guerre militaire l'exception. La seconde n'éteint pas pour autant l'existence de la première mais lui ajoute un niveau supplémentaire de conflictualité et de violence et en modifie les formes. Une fois que la guerre au sens classique est finie, la guerre économique continue et reprend des formes moins visibles, moins immédiatement perceptibles.

L'influence quant à elle a pour objet de modifier, de modeler les perceptions, les attitudes et les comportements des acteurs économiques, politiques et sociaux, leurs modes de pensée et de représentation, leurs processus psychologiques et cognitifs, leur compréhension du monde et de la réalité afin de les faire coïncider avec les objectifs et intérêts du bénéficiaire de la stratégie d'influence. Ce bénéficiaire peut être différent de l'influenceur¹ car pour être efficace, elle doit souvent être indirecte. Elle nécessite une excellente connaissance de l'environnement culturel du futur influencé, de ses modes de pensée, de sa position au monde. Pour être efficace, l'influenceur doit considérer que ces aspects culturels de la cible sont au moins aussi pertinents que les siens propres. C'est une des raisons pour lesquelles je porte le concept d'intelligence économique nationaliste comme posture d'analyste mais aussi d'influenceur car l'influence est une des dimensions de l'intelligence économique avec la veille et la protection de l'information. La perte d'influence de la France en Afrique, en particulier, n'est pas sans lien avec le manque de prise au sérieux, de considération des cultures locales et un certain mépris dans les relations tant avec les élites africaines qu'avec les populations. L'influence agit "sans contrat ni contrainte" c'est-à-dire que l'influence ne se fait ni par la corruption, ni par la violence. Elle peut se faire par le raisonnement, par le façonnage ou par la séduction. Il faut cependant différencier l'influence de la conviction. Le but de l'influence n'est pas de convaincre la cible par un discours rhétorique efficace mais de l'amener à penser ou d'agir différemment. Le lieu de l'influence est donc le cerveau de la cible. Ses vecteurs, ses outils peuvent être la production d'information et de connaissance, la création de récit, de narration (storytelling) mais aussi la promotion d'acteurs tiers dans des instances de production de normes ou de régulation (bien évidemment si ces tiers ont des intérêts convergents avec ceux du bénéficiaire) etc. Parfois l'influenceur peut faire le choix que sa cible se rende compte de l'influence mais à partir du moment où la cible est mise dans une situation dans laquelle son seul choix est conforme aux intérêts du bénéficiaire, l'objectif est atteint. Il s'agit ici d'influence sur des points précis et à effets à courte durée. Je pense même qu'il y a un rapport inverse entre la durée d'un effet recherché et l'intensité des techniques d'influence utilisées. Ainsi, plus l'intensité est forte, plus l'effet sera de courte durée, plus l'intensité sera faible plus la durée d'efficacité sera potentiellement longue. Il existe toujours aussi le risque d'un effet retour dans lequel

la cible se rendant compte de la tentative d'influence décide de s'opposer à l'influenceur et donc diminue la capacité d'influence de ce dernier, ce que j'appelle la mésoinfluence. L'influence ne peut exister que dans le cadre d'une stratégie, c'est-à-dire intégrant la définition d'objectifs à atteindre et la mise en adéquation avec des moyens opérationnels. Enfin, comme le dit Jean-François Bianchi, "*l'influence est une des expressions majeures de la puissance, et le levier des rapports de force, particulièrement dans la guerre de l'information*"² et la guerre de l'information est souvent une des dimensions des guerres économiques même si le concept est plus vaste. La guerre économique de notre temps a besoin pour être efficace de ne pas être connue, de ne pas être perçue comme telle. Baudelaire disait que "*la plus grande malice du diable est de faire croire qu'il n'existe pas*". Il en est de même de la guerre économique. Ainsi lorsqu'un Etat ou un acteur mène des opérations de guerre économique, de prédation, il est essentiel qu'il apparaisse davantage comme un apporteur de solution ou qu'il n'apparaisse pas, car des tiers - de bonne foi ou non - agissent à sa place.

En résumé, l'influence est un outil puissant dans la guerre économique, permettant de gagner des avantages concurrentiels, de déstabiliser des concurrents, de promouvoir des concepts qui favorisent l'achat de produits ou de créer des conditionnements d'usage, de sécuriser des partenariats stratégiques et de créer des conditions favorables pour les opérations économiques mais aussi d'atténuer ou de faire disparaître l'existence même de la guerre économique. La maîtrise de l'influence devient donc un aspect essentiel de la stratégie globale dans le domaine de la guerre économique.

Plus généralement, les questions communicationnelles ne sont-elles pas un peu oubliées par les Français en matière de guerre économique, notamment dans la dimension offensive ?

D'une manière générale, en France nous rencontrons collectivement des difficultés à passer à l'offensive. C'est ce constat qui nous a conduit à rédiger un ouvrage intitulé *Guerre économique : comment gagner ?* afin de démontrer par l'exemple qu'en France, il était possible de gagner. Et cela à la fois de diverses manières mais aussi avec des structures de nature et de taille différentes. En ce qui concerne la communication, n'est-elle pas le mal du siècle ? Tout le monde communique sur tout et tout le temps. Nous vivons dans une sorte de brouillard communicationnel. Il est plus difficile de ce fait d'élaborer des communications efficaces. Il s'agit alors d'élaborer des objectifs et d'essayer de les atteindre. C'est une question de stratégie, nous y revenons. La guerre économique peut être légale, un de ses outils peut être le changement de norme technique afin de créer un marché ou d'en interdire/limiter l'accès à des concurrents ou de faire changer le cadre légal et réglementaire. Dans ces deux cas, il convient de convaincre et d'influencer les décideurs publics, les parlementaires. C'est là qu'une communication ciblée qui relève du lobbying public peut être élaborée. Elle connaît ses propres règles et ses méthodes. Pour avoir, dans des fonctions antérieures, reçu des campagnes de lobbying, je peux dire que les professionnels du secteur ont encore des progrès à faire. ■

1/ Il ne s'agit pas ici des youtubeurs.

2/ Cours sur l'influence, Ecole de guerre économique.

Se procurer le n° de la revue : <https://www.nouveau-monde.net/catalogue/guerre-economique-comment-gagner/>

EXTRAITS

Guerre économique : passer à l'offensive est désormais une priorité vitale

Dans l'éditorial qui ouvre le dernier n° de la revue Guerre économique, Christian Harbulot – Directeur de l'Ecole de guerre économique et du CR 541 – explique en quoi il nous faut avant tout être lucides, d'autant que le monde a changé de base et que les bouleversements récents reconfigurent les échiquiers des rapports de force. Il faut en finir avec l'attentisme et prendre l'offensive partout où nous le pouvons. C'est là une question vitale. Explication. [Les extraits des pages 3, 4 et 5 publiés ci-après le sont avec l'aimable autorisation © de Nouveau Monde Editions, <https://www.nouveau-monde.net/> Qu'elles en soient ici remerciées.]

"[...] Si les stratégies de conquête sont acceptées dans le monde de l'entreprise, elles ne figurent pas dans le mode de réflexion de l'administration française. C'est la raison pour laquelle il est si difficile d'acculturer les fonctionnaires sur la question de la guerre économique. La question de la dépendance reste un sujet tabou depuis que la majorité des centres de décision publics et privés français ont lié leur sécurité à la dépendance des États-Unis. Il est donc très compliqué de revenir sur cet état de fait. Il déséquilibre notre perception de la menace géoéconomique dans la mesure où tout ce qui est d'origine américaine devient un angle mort. Une telle attitude ouvre la voie à d'autres brèches : la dépendance technologique et commerciale à l'égard de la Chine peut devenir à terme un second angle mort aussi pénalisant que le précédent.

"La volonté de fragiliser nos adversaires géoéconomiques les plus menaçants est quasiment inexistante. La notion de combat économique a été longtemps quasiment absente dans le processus de formation de nos élites, à l'exception des personnes qui ont reçu une qualification en intelligence économique. Depuis quelques années, les services spécialisés de sécurité, policiers et militaires, fournissent un effort conséquent pour mieux cerner l'évolution des menaces de nature économique et identifier qui est à l'origine des coups qui affaiblissent la France. En revanche, dès qu'il s'agit de prendre une posture offensive pour mettre en place une véritable politique d'accroissement de puissance par l'économie, l'État trouve toujours d'excellents prétextes pour ne rien faire."

Donner à l'intelligence économique la place qu'elle mérite

"En 2008, Alain Juillet, ancien patron de la DGSE alors haut responsable chargé de l'intelligence économique (HRIE), a alerté l'État dans un rapport interministériel sur les risques informationnels pesant sur notre économie. En 2015, Claude Revel, en tant que déléguée interministérielle à l'intelligence économique, a été à l'origine d'un référentiel pour inciter des présidents d'université encore très passifs à s'impliquer dans cette dynamique salutaire de partage de savoir-faire et de veille sur les risques de capture d'information scientifique, à une époque où il n'était pas encore question de science ouverte. Mais l'État reste globalement sur la défensive depuis trente ans. Fort heureusement, les cabinets français d'intelligence économique incarnent aujourd'hui une véritable réponse opérationnelle. Il existe désormais en France un marché privé de l'information avec plusieurs entreprises de taille critique.

"Cette nouvelle parution de *Guerre économique* s'intitule "*Comment gagner ?*". Elle est en quelque sorte une première réponse au numéro précédent "*Qui est l'ennemi ?*". Nous avons tenu à montrer qu'il est possible de vaincre dans des combats qui mettent en jeu l'intérêt du pays en assumant une posture offensive. Une attitude encore trop largement minoritaire en France et qu'il faut mettre en avant. Face aux mondes de l'administration, de l'éducation, des scientifiques et de la très grande majorité des ingénieurs qui préfèrent les questions de transition énergétique, soyons lucides et réalistes : la paix économique n'est pas pour demain et nous n'avons pour l'instant pas d'autre choix que de mener une guerre économique dont la légitimité implicite est reconnue dans le camp des vainqueurs qui ont imposé leur suprématie au reste du monde."

Comment gagner ?

"Dans le monde de l'entreprise, on "gagne" lorsqu'il s'agit de parts de marché, de négociations, d'appels d'offres. Mais l'analyse de la guerre économique nous enseigne toujours plus que la concurrence a ses limites. Il y a bien des stratégies d'accroissement de puissance par le biais de l'économie et ces stratégies élargissent considérablement le champ des conflictualités contemporaines. Des pays comme les États-Unis ou la Chine ont opté pour une politique très agressive dans le domaine des enjeux technologiques, industriels et commerciaux. Face à de tels adversaires, il est nécessaire de se poser très clairement la question de la riposte pour nous rendre moins vulnérables en termes d'approvisionnement. Limiter la dépendance à l'égard de ces deux puissances exige la volonté de contrer leur appétit de conquête dans les secteurs les plus porteurs de notre économie. Ce combat du quotidien doit aboutir à des victoires. Il faut que la France réapprenne à gagner sur son territoire, qu'elle se le réapproprie, mais qu'elle gagne aussi en Europe et dans le monde. Depuis 2022, la réaction pour relancer notre activité nucléaire est un exemple de cette nécessité de vaincre ceux qui veulent nous empêcher par tous les moyens. L'exemple du débat sur le nucléaire est un cas d'école très démonstratif, impliquant le lobbying des mouvements antinucléaires à Bruxelles, l'ingérence de fondations allemandes dans le débat politique français, le dénigrement de notre potentiel par des groupes nucléaires américains, ainsi que des manœuvres indirectes de groupes gaziers pour appuyer les acteurs de la société civile qui critiquent le changement de cap du gouvernement français. Mais ce type de combat ne se limite pas au domaine énergétique. L'économie française est confrontée à des situations de guerre économique dans d'autres activités vitales comme l'agriculture ou l'économie de la santé. Le pouvoir politique a désormais une responsabilité majeure pour orienter et mener cette guerre économique. Les résultats du sondage que nous avons réalisé auprès des conseillers du commerce extérieur montrent que nous sommes encore bien trop timides face aux conflits qui portent atteinte à notre pays. Les tenants d'une posture exclusivement défensive dans l'appareil d'État pénalisent cette recherche de victoires nécessaires pour garantir l'intérêt collectif. Passer à l'offensive là où c'est possible est désormais une priorité vitale." [Extraits des p. 2 à 4]

EXTRAITS

Réseaux, psychologie et sciences comportementales : de l'utilité du *nudge* par les Britanniques comme outil d'influence

Raphaël Chauvancy, officier supérieur des Troupes de Marine et fidèle compagnon de route de Communication & Influence, livre dans cette seconde édition de Guerre économique (op.cit.) une très intéressante étude de cas, qui met en évidence le haut niveau de technicité atteint par les réseaux britanniques en matière d'influence. La dernière partie de son analyse est développée ci-après.

"En 2009, deux chercheurs américains, Richard Thaler, Prix Nobel d'économie en 2017, et Cass Sunstein, conseiller de Barack Obama puis de Joe Biden, popularisent la théorie du paternalisme libéral dans un livre à succès, *Nudge : Améliorer les décisions concernant la santé, la richesse et le bonheur*. Ils y développent le principe de l'architecture du choix. Au lieu de modifier certains comportements par la coercition, ils suggèrent d'inciter les citoyens à faire les choix les plus avantageux en utilisant les sciences comportementales.

Les premiers à saisir l'importance du *nudge* sont les Britanniques. Ils intègrent très vite la maîtrise de cet outil d'influence dans une stratégie globale exemplaire de mise en abyme. Ils prennent soin, dans un premier temps, de cartographier les acteurs : praticiens, prescripteurs, récepteurs. Sous l'impulsion de David Cameron, ils créent dès 2010 la première institution gouvernementale au monde dédiée à l'application des sciences du comportement à la politique : la Behavioural Insights Team (BIT), ou *Nudge Unit*, rattachée au 10 Downing Street, ce qui correspond à la phase de ciblage. Devenue société anonyme en 2014, cette structure initie alors sa phase d'équilibrage et ouvre des antennes aux États-Unis, en Amérique latine, en Australie, au Canada et en France. Elle conseille aussi bien des entreprises internationales que des administrations, des gouvernements ou des organismes supranationaux. Elle travaille pour l'Institute for Government, un think tank visant à optimiser le fonctionnement du gouvernement britannique, enregistré en tant qu'organisme caritatif ; inspire plusieurs travaux de l'Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) de l'OCDE ; sert de modèle à la création de la Foresight and Behavioural Insight Unit de la Commission européenne. Les pratiques paternalistes du *nudge* auraient pu susciter des questionnements éthiques importants. Seulement, en 2021, la *Nudge Unit* entre dans sa phase de fusionnement et passe entièrement sous le contrôle de la fondation caritative Nesta, l'agence d'innovation du Royaume-Uni pour le bien social dont le but est d'innover dans trois domaines : l'égalité des chances, la santé publique et le développement durable. Créée et financée en 1998 par un acte du Parlement britannique, l'agence est officiellement indépendante depuis 2012. Ses campagnes ont, par exemple, permis d'augmenter significativement les dons d'organes. L'assimilation du *nudge* aux domaines fédérateurs de la responsabilité sociale et de la lutte contre les discriminations lui confère une légitimité forte qui désarme, voire discrédite, les oppositions."

L'influence ne remplace ni la force, ni la volonté, ni la légitimité. Elle les rend utiles.

"Les liens de la BIT avec le gouvernement britannique demeurent donc forts mais, comme ils ne sont plus structurels, ils sont inattaquables. Londres a pris un temps d'avance dans le domaine et s'est ainsi arrogé un pouvoir discret mais décisif : celui de la gouvernance. Dans une optique multi-domaines élargie, les réseaux de la BIT recourent même les grands réseaux anglo-saxons et permettent de diffuser leurs valeurs et leurs pratiques. Deux des six fondateurs de l'association Nudge France sont ainsi des Young Leaders. La création et le développement de la Behavioural Insights Team constitue un cas d'école en termes d'influence. Par ailleurs, elle contribue à la création de connaissance dans le domaine comportemental. Loin de thésauriser son savoir, son modèle se fonde sur le partage. La qualité remarquable de ses chercheurs affiliés, dont Thaler, et ses liens avec les laboratoires de recherche d'Oxford, de Cambridge et d'Harvard en font un pôle incontournable pour tous les spécialistes du sujet. Initialement composée de sept personnes, la *Nudge Unit* s'est ensuite développée jusqu'à compter aujourd'hui près de 250 collaborateurs de différentes nationalités. Elle fournit des prestations qui lui donnent accès aux plus hauts cercles dirigeants et diffuse des pratiques mais aussi des approches conformes aux intérêts du Royaume-Uni.

"Plutôt que de viser un monopole illusoire qui n'aurait fait que susciter des initiatives concurrentes, la BIT a constitué un vaste réseau dont la *Nudge Unit* est le point d'entrée et de passage obligé. Elle ne le dirige pas mais elle garde la main sur l'essentiel : les structures et une capacité inégalée à donner une impulsion créatrice continue. Elle n'est pas à l'origine de toutes les innovations dans son domaine mais toutes les innovations passent par elle. Le Royaume-Uni a ainsi réussi à créer un écosystème favorable autour du *nudge*, il a remporté une victoire invisible mais durable dans le domaine de l'influence. En France, l'ENA a intégré les sciences comportementales à son enseignement dès 2015. Une initiative similaire dans nos écoles militaires permettrait probablement de démultiplier les effets obtenus sur le terrain en les inscrivant structurellement dans la durée. Les équipes de campagne d'Emmanuel Macron ont pour leur part commencé à utiliser le *nudge* en 2017, notamment grâce à Eric Singler, le créateur de la *nudge unit* de BVA. Un département de sciences comportementales a été créé peu après les élections au sein de la direction interministérielle de la transformation publique. Mais la culture pyramidale de la République s'accommode malheureusement mal des structures en réseaux ; aussi les actions et les innovations en termes de *nudge* sont-elles trop cloisonnées, à l'image de la politique d'influence du pays qui perd beaucoup de son efficacité. L'influence est un écosystème équilibré dont tous les acteurs tirent profit des bénéfices (inégalement) partagés. Pour atteindre ce résultat, toute approche compartimentée ou dispersée de l'influence est vouée à l'échec. Action stratégique à long terme, l'influence exige à la fois une structure multi-domaines et un pilotage intégré constant. [...] Aux politiques de puissance traditionnelles fondées sur l'accumulation de force, l'influence permet de substituer la puissance par la dépossession. Dans ce schéma, vaincre ne consiste plus à dominer mais à partager. Il n'est plus question de lier la cible mais de l'attirer dans une matrice où elle trouve sa place et son intérêt. Nul ne se laisse naturellement influencer par un acteur faible, velléitaire ou hésitant sur sa légitimité à le faire. L'influence ne remplace ni la force, ni la volonté, ni la légitimité. Elle les rend utiles." [Extraits des p. 73 à 77]

EXTRAITS

L'influence par le droit, un levier fort pour gagner dans la guerre économique

Docteur en droit et avocat, membre associé de Lex-Squared et professeur associé à l'Ecole de guerre économique, Olivier de Maison Rouge est, lui aussi, un fidèle compagnon de route de Communication & Influence. Dans le dernier n° de Guerre économique intitulé Comment gagner ? (op.cit.), il signe une contribution particulièrement éclairante en montrant comment "l'ennemi économique sait imposer des standards et réglementations hostiles qui vont retourner la technologie à son avantage, tout en éliminant le concurrent français"...

Innovation et conquête industrielle : la nécessité du réarmement cognitif

"Si la France n'a jamais manqué d'esprit d'innovation, son histoire récente montre qu'elle a souvent du mal à tirer profit de ses plus grandes réussites par de véritables stratégies de conquête commerciale. Les exemples d'échecs commerciaux cuisants, hélas, ne manquent pas : le TGV, qui ne s'est pas exporté, débordé par Siemens et les Espagnols, le rachat d'Alcatel, devenue une entreprise "sans usine" mariée contre son gré à Lucent qui l'aura vidée de sa substance (ses brevets) quand la France pouvait encore créer un fleuron français des infrastructures télécoms, Technip, fabricant de composants de haute technologie de l'industrie pétrolière, cédé aux intérêts américains, Essilor, passé sous pavillon italien, Pechiney, repris par des Indiens, Naval Group évincé du "contrat du siècle" par un coup de Trafalgar anglo-australien, le nucléaire français, déstabilisé par les menées informationnelles allemandes, les guerres intestines Areva-EDF, dépassé par la Russie ou les États-Unis... Ces défaites industrielles ne sont pas des capitulations technologiques, elles relèvent davantage d'une cécité stratégique et d'une démobilisation cognitive. Parce que l'ennemi économique sait imposer des standards et réglementations hostiles qui vont retourner la technologie à son avantage, tout en éliminant le concurrent français, ou encore définir un moins-disant au détriment de nos réussites. Dans ce défaitisme ambiant, l'ennemi sait jouer de la *deception* ("tromperie"), une ruse de guerre qui limite nos capacités de résister, de protéger notre innovation. L'innovation n'est rien sans détermination. À cet égard, la France n'a-t-elle pas abdiqué sa puissance et son indépendance ?"

L'indépendance nationale et l'autonomie stratégique

"Les États qui veulent gagner la guerre économique savent en fait se doter d'une stratégie de puissance. Même si les États-Unis se disent partisans du libéralisme dans le monde, ils ont mis en place un fort interventionnisme au niveau fédéral dont le but est de créer un cadre favorable aux conquêtes commerciales, inscrit dans une véritable conception de la sécurité nationale.

"Ce concept de sécurité nationale dépasse largement le seul cadre de la défense. Il intègre sans complexe l'économie à la stratégie de Washington, estimant qu'elle participe à la prospérité nationale, garantit l'accès aux ressources indispensables, la sûreté des voies commerciales, la protection des services et réseaux numériques. Cette politique offensive se traduit par un "Committee on Foreign Investment in the United States" (CFIUS) qui contrôle et sanctionne le cas échéant les investissements étrangers, l'*Advocacy Center*, qui assiste les entreprises exportatrices qu'il irrigue d'informations issues du renseignement d'État, ou encore la "Defense Advanced Research Projects Agency" (DARPA), qui incarne à elle seule le complexe militaro-industriel qu'elle finance et dont elle porte l'innovation et le déploiement. Il s'agit d'un écosystème complet, destiné à accroître l'influence américaine et à accompagner les entreprises dans la compétition mondiale, et où les agences de renseignement sont directement parties prenantes.

"En France, cette politique s'inscrit dans le cadre de "l'indépendance nationale" telle qu'elle est mentionnée dans la Constitution du 4 octobre 1958 et dont le Président de la République doit être le garant (article 5). C'est en 2008 seulement, sous l'impulsion de Nicolas Sarkozy et avec la publication du *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale*, qu'elle va connaître une évolution, en prenant en compte dans une nouvelle conception de la sécurité nationale les questions économiques. Dans cet esprit, il a été institué un Conseil de défense et de sécurité nationale (CDSN). Une évolution de notre doctrine qui épouse davantage l'étendue d'une véritable stratégie de puissance comme celle des États-Unis, mais l'effort est insuffisant."

À la recherche des activités économiques stratégiques

"Les pouvoirs publics doivent encore définir les secteurs économiques jugés stratégiques au titre de l'indépendance nationale. Plusieurs précédents existent : en matière de cybersécurité, le régime des opérateurs d'importance vitale (OIV) est destiné à assurer la résilience numérique dans tous les domaines : alimentation, santé, justice, défense, énergie, finances, transports, communications électroniques, information, industrie, espace, recherche. Pour ce qui est du contrôle des investissements étrangers en France (IEF – article L. 151 et suivants du code monétaire et financier) qui fixe un régime d'autorisation préalable par Bercy pour l'acquisition d'entreprises relevant de cette catégorie, on trouve désormais : jeux d'argent, activités de sécurité privée, activités de R&D sur des agents pathogènes, activités portant sur des matériels techniques d'interceptions de sécurité, cybersécurité, biens et services à double usage (civil-militaire), chiffrement numérique, défense nationale, infrastructures de continuité et sécurité essentielles, R&D en matière de cybersécurité, hébergement de données sensibles.

"En matière de protection du potentiel scientifique et technique de la nation (PPSTN), les secteurs stratégiques de la recherche ont été pointés : biologie médicale et santé, chimie, mathématiques, physique, sciences agronomiques et écologiques, sciences de la terre et de l'univers, espace, sciences et technologies de l'information et de la communication, sciences pour l'ingénieur. Ce cadre de contrôle étatique est essentiel à la pérennité de l'activité économique, mais il est pour le moment uniquement défensif. La doctrine de sécurité nationale doit à présent viser l'autonomie stratégique et la conquête économique, conditions de l'indépendance telle que l'avait voulue en son temps le général de Gaulle. Gagner la guerre économique est affaire de volonté et d'état d'esprit. Cela signifie repenser l'État stratège, en favorisant la filière industrielle et la protection des intérêts économiques stratégiques." [Extraits des p.11 à 17]

BIOGRAPHIE

Arnaud de Morgny occupe actuellement le poste de directeur-adjoint au sein du Centre de recherche appliquée de l'École de guerre économique, CR451. Ses recherches se concentrent principalement sur la guerre de l'information par le contenu et les stratégies d'influence. Il traite également des sujets relatifs à la guerre économique et à l'intelligence économique. Sur ce dernier sujet, il a développé le concept d'intelligence économique nationiste - concept qui pose comme postulat que les Nations ont des intérêts légitimes par eux-mêmes, à défendre et ainsi qu'ils doivent être pris en compte par les analystes en IE en tant que tels et non pas jugés. En parallèle, il partage son savoir en enseignant la guerre de l'information à l'École de Guerre Économique (EGE).

Auparavant, Arnaud de Morgny a acquis une expérience précieuse en tant que collaborateur parlementaire au Sénat. C'est au cours de cette période qu'il a joué un rôle clef dans l'élaboration du dispositif de la proposition de loi visant à créer un programme national d'Intelligence Économique. Cette proposition de loi, déposée au Sénat le 25 mars 2021, témoigne de son engagement envers le renforcement des capacités d'analyse et d'intelligence économique en France.

Fort de ses connaissances approfondies en droit et politiques publiques françaises et européennes, Arnaud de Morgny exerce depuis deux décennies en tant que formateur. Son expérience s'étend à la fois auprès d'élus et d'agents publics. Parallèlement à ses activités académiques, il a dirigé des missions d'audit pour le compte d'organisations internationales et a contribué

à l'élaboration de stratégies en droit des marchés publics au service d'entreprises françaises.

En 2023, Arnaud de Morgny a coorganisé le premier exercice sur l'influence et les luttes informationnelles au sein de l'École de Guerre avec l'ensemble de la promotion des officiers et civils. Son implication active dans la coordination de l'édition annuelle du CR451 atteste de l'importance de son rôle au sein de ce centre de recherche appliquée. Par ailleurs, Arnaud de Morgny occupe la présidence de l'École de pensée sur la guerre économique (EPGE - www.epge.fr), où il joue un rôle essentiel dans la promotion de la recherche et de la réflexion stratégique dans le domaine de la guerre économique. Il anime et coordonne les travaux des membres afin d'élaborer une doctrine française de la guerre économique de notre temps.

Arnaud de Morgny a codirigé – avec Christian Harbulot et Nicolas Moinet – le second numéro de la revue Guerre économique intitulé *Comment gagner ?* (Nouveau Monde Editions, septembre 2023), auquel ont également collaboré Eric Alexandre, Elysa Bénéli-Léonard, Raphaël Chauvancy, Mathilde Fiquet, Eric Le Deley, Olivier de Maison Rouge, Nicolas Mazzucchi, Fabien Ponsot, Erwan Seznec et Valérie Zwilling. Cette revue peut être commandée directement ici : <https://www.nouveau-monde.net/catalogue/guerre-economique-comment-gagner/> On peut retrouver les travaux du CR451 sur www.cr451.fr et sur la chaîne YouTube CR451 – Centre de Recherche 451.



L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ECONOMIQUE

"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.

"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. L'entretien que nous a accordé Arnaud de Morgny va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo ■ Porto Alegre

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACT

France (Paris) - North America (Toronto)

South America (São Paulo - Porto Alegre)

bruno@comes-communication.com

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action