



Communication & Influence

N°20 - Juin 2010

Quand la réflexion accompagne l'action

EDITORIAL

Influence, opérations militaires et guerre économique

Lors du récent procès de Jean-Marie Messier à New-York, Edgar Bronfman Junior, directeur général de Warner Music et ancien vice-Pdt de Vivendi Universal, déclarait : "Les marchés avaient perdu confiance en M. Messier. Cette crise de confiance comportait des éléments vrais et d'autres qui ne l'étaient pas. Malheureusement, sur les marchés, perception = réalité" (Le Figaro, 03/06/10). Avant d'être évincé du théâtre afghan, le général Stanley McChrystal, chef des forces de l'OTAN, avait coutume de dire que la guerre d'Afghanistan était avant tout une guerre des perceptions. Deux hommes de très haut niveau, un business man et un chef de guerre, évoluant dans des mondes différents, partageaient le même constat : les faits ne sont que ce qu'ils paraissent être. La philosophie le sait depuis longtemps, au moins depuis Kant : il y a la chose en soi, et la perception qu'en a celui qui l'appréhende, avec son propre corpus de références. Cet axiome n'a fait que s'amplifier avec l'explosion des technologies de l'information et de la communication.

Le monde est complexe et la guerre l'est tout autant. On n'emporte plus la seule décision par la puissance des armes. Le militaire ne peut agir seul. Son action se pense et se déroule dans un cadre plus vaste. C'est pour l'avoir compris que les structures les plus en pointe de l'armée française en matière de doctrines et concepts ont engagé une réflexion de fond sur la délicate thématique de l'influence. Le colloque qui s'est tenu le 15 juin dernier à l'Ecole militaire, "Quelle stratégie d'influence en appui aux opérations militaires ?" est riche d'enseignements. Nous avons choisi d'en présenter ici quelques extraits, significatifs de l'évolution de la pensée stratégique française. Et les leçons que l'on peut en tirer valent aussi bien pour les théâtres d'opérations extérieurs que pour la guerre économique. ■

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Lyon et Toronto, 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.

FOCUS

Pour une stratégie d'influence globale

Maître d'œuvre du colloque de l'Ecole militaire du 15 juin 2010 consacré aux stratégies d'influence, le colonel François Chauvancy précisait récemment son approche de la question ("Livres blanc et stratégie d'influence : une réflexion incomplète et pourtant nécessaire", Défense nationale et sécurité collective, février 2009) : "La globalisation de l'information permet à tout acteur, étatique ou non, d'exercer une influence sur le processus décisionnel d'une démocratie. Préserver ou être capable de soutenir les conditions politiques d'un engagement militaire est un préalable indispensable à la réussite d'une opération qu'elle soit une projection de puissance ou une projection de forces. Pour satisfaire ce préalable, une démocratie doit développer une stratégie d'influence qui vise à persuader tout décideur allié, neutre ou opposé que les objectifs et les modes d'action choisis pour atteindre le volet militaire de l'état final recherché sont légitimes, pertinents, crédibles et efficaces. Avant, mais aussi pendant ou après un conflit, elle agit dans les champs de la compréhension et de la perception des individus ou des entités pour contribuer à construire une situation favorable, prévenir aussi une décision défavorable aux intérêts nationaux sinon d'une coalition.

"Cette capacité à influencer les cibles identifiées (autorités civiles et militaires, leurs conseillers proches, segment d'une population...) s'exerce dans un environnement informationnel qui se définit comme un espace virtuel et physique dans lequel l'information est reçue, exploitée et diffusée. La notion d'information comprend aussi bien l'information elle-même que les systèmes d'information. Les différents acteurs d'une crise ou d'un conflit y interviennent pour entraver ou soutenir la stratégie choisie. Les enjeux en sont, non seulement la crédibilité par exemple de la France ou de la coalition dont elle peut faire partie, mais aussi l'expression indirecte de sa puissance en appui de sa politique étrangère dans tous ses aspects : diplomatie, économie, emploi de ses forces armées, etc." ■



INFLUENCE ET ORGANISATIONS INTERGOUVERNEMENTALES

"En relations internationales, une approche focalisée sur les politiques étrangères monopolise l'analyse de l'influence. Elle entend mettre en relief la façon dont un Etat pèse sur la politique étrangère d'un autre Etat sans recourir à la force armée. La persuasion fondée sur le prestige et/ou le statut devient le mode opératoire privilégié. Si ce type d'études mérite approfondissement, il présente parfois deux fragilités.

"Tout d'abord, il manifeste une tendance à la confusion conceptuelle entre puissance et influence, y compris lorsque celle-ci se définit en termes de *soft power*. D'une part, la différence entre puissance et influence n'est pas simplement de degré mais de nature, notamment du point de vue des objectifs. Si la puissance vise le contrôle, l'influence présente en effet des finalités plus diverses qui dépassent la maîtrise d'un territoire ou bien la possession de 'satellites'. D'autre part, des articulations apparaissent entre l'influence définie en tant que *soft power* et les ressources matérielles de la puissance. Elles demeurent insuffisamment explorées [...].

UNE STRATÉGIE D'INFLUENCE : GÉNÉRER ET GÉRER DES FLUX

"Un retour étymologique permet d'appréhender l'influence à partir de la notion de flux. L'influence sera ainsi définie comme une action exercée sur une institution en vue d'en façonner les résultats grâce à trois types de flux :

"Flux de l'information (sur les postes vacants, sur les décisions à prendre, sur les positions des autres délégations, etc.)

"Flux des personnes (renouvellement de la présence française au sein des institutions)

"Flux des idées. Ce troisième type de flux renvoie à la fonction d'entrepreneur politique. Décisif, il permet de saisir la logique de l'influence. En effet, ces idées peuvent servir à trois objectifs différents : l'initiative (diffuser de manière proactive des idées ou des modèles d'action pour l'institution), le blocage (empêcher l'adoption d'idées ou d'initiatives), le lien (favoriser la convergence de points de vue antagonistes en proposant un compromis)."

"Action extérieure et défense : l'influence française à Bruxelles", Cahiers de l'IRSEM n°1, 2010.

Intégrer la stratégie d'influence dans l'approche globale

Allocution prononcée par le général de division aérienne Guillaume Gelée, directeur du CICDE – Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations – en ouverture du colloque public du 15 juin 2010, organisé à l'Ecole militaire sur le thème : "Quelle stratégie d'influence en appui aux opérations militaires ?"

Le thème choisi, "Quelle stratégie d'influence en appui aux opérations militaires ?", aborde la problématique du sens donné aux opérations dans le cadre d'une stratégie militaire intégrée au sein de la stratégie générale de défense et de sécurité. L'intervention des forces armées ne se limite plus aujourd'hui à de simples actions de force mais elle s'intègre dans une approche globale de résolution des crises en faisant appel, le plus souvent dans un cadre international, à la combinaison d'actions diplomatiques, économiques, sociales, informationnelle voire d'influence. La dimension culturelle elle-même des conflits est devenue incontournable. Les armées agissent désormais dans un continuum "prévention, intervention, stabilisation, reconstruction" où elles sont un acteur incontournable mais pas unique. L'action civile sous toutes ses formes est indispensable en accompagnement de l'action militaire pour construire une paix durable.

La bataille des perceptions

La France est engagée aujourd'hui dans des campagnes militaires à durée indéterminée, éloignées de nos frontières. Nos forces armées sont insérées le plus souvent dans une coalition internationale, en appui à des forces armées locales, face à des insurrections aux causes multiples. Elles interviennent enfin dans un monde où l'information est accessible et diffusable à chacun, dans des délais très brefs, par une multiplicité de sources d'information plus ou moins crédibles. Les conceptions, sinon les perceptions du monde, les légitimités aussi s'affrontent. Dans ces batailles, les démocraties et leurs armées se doivent d'expliquer et de persuader les différents acteurs concernés de la légitimité des opérations. En effet, celles-ci n'ont pas pour objet de conquérir un pays mais de permettre l'exercice des droits fondamentaux, le développement économique et une paix durable, tout en contribuant à la préservation de nos intérêts, qu'ils soient stratégiques, de puissance, voire vitaux.

Désinformation, manipulation, manque de vérification des informations, pertes de repères sur le sens des combats que nous engageons, incompréhension même, conduisent au constat que la guerre de l'information perturbe notre stratégie d'action, notamment militaire. Les guerres d'aujourd'hui sont soumises à l'affrontement des stratégies d'influence des parties en présence, qu'elles soient belligérantes ou non, visant à agir sur les perceptions. Les populations, les groupes, les personnes concernées directement ou pas sont devenus des objectifs de conquête pour peser sur les décisions ou ternir les succès réellement obtenus. Nous sommes entrés dans la bataille des perceptions dont l'issue est devenue un facteur-clé du succès des stratégies militaires choisies.

Définition de l'influence

Cette situation est aggravée pour les forces armées occidentales qui sont projetées dans un environnement opérationnel bien éloigné des théâtres d'opérations traditionnels. L'analyse de l'environnement humain des opérations conduit à la prise en compte de normes culturelles, religieuses, sociales, ethniques très différentes des nôtres. Enfin, l'environnement informationnel, difficilement maîtrisable du fait de sa mondialisation, influe sur le sens des stratégies menées. Cette situation conduit donc à définir une stratégie d'influence qui accompagne la stratégie générale militaire, qu'elle soit dans un contexte de prévention, d'intervention ou de stabilisation.

Comment pourrait-on définir l'influence aujourd'hui ? Loin de toute connotation négative, l'influence peut avoir pour objectif d'amener l'audience-cible que l'on veut influencer à changer son modèle de pensée, à modifier les références qui y contribuent, en lui présentant d'autres éléments d'appréciation. Comme l'a exprimé Alain Juillet [ndlr : voir *Communication & Influence* hors série n° 2, juin 2009], elle consiste à sortir l'audience cible de son schéma de pensée pour aller vers un autre schéma de pensée. Elle agit sur les attitudes, c'est-à-dire sur les convictions, les idées, en vue de provoquer un changement de comportement.

- L'objectif premier peut être de faire penser différemment l'audience-cible à partir de nouveaux éléments portés à sa connaissance. En ce sens, l'influence et la stratégie d'influence qui la conçoit et la met en œuvre pendant toute la durée d'une campagne d'opération, contribue au succès d'une approche globale du conflit.
- Le second objectif de l'influence, qu'elle soit positive ou négative, serait de modifier le modèle de pensée de l'autre en lui donnant du sens et des repères. A ce titre, elle soutient la légitimité de la stratégie choisie.

■ Enfin, plus proche des thèses anglo-saxonnes, l'influence peut viser comme troisième objectif à conduire l'audience cible à des décisions contraires à son intérêt initialement poursuivi. Dans le cadre d'une stratégie militaire, cet objectif est tout-à-fait légitime. Une stratégie d'influence viserait alors à persuader tout décideur allié, neutre ou opposé que les idées, les objectifs et les modes d'action choisis pour atteindre l'état final recherché sont légitimes, pertinents, crédibles et efficaces. Avant, mais aussi pendant ou après un conflit, elle devrait agir dans les champs de la compréhension et de la perception des individus ou des entités pour construire une situation favorable, prévenir une décision défavorable aux intérêts nationaux ou d'une coalition. Elle nous contraint à accepter que ce que nous croyons juste n'est pas forcément la véritable réponse. C'est une œuvre créatrice qui peut anticiper l'emploi des forces armées, ou même l'éviter pour obtenir un résultat similaire rejoignant en cela l'art de la guerre.

Vers une stratégie d'influence au plus haut niveau de l'Etat ?

Les débats d'aujourd'hui, à travers la diversité des sujets qui seront abordés, devraient contribuer à répondre aux questions soulevées par le thème du colloque, qui, à défaut d'être nouveau, est devenu essentiel pour le succès de nos armes. En effet, de quoi parle-t-on lorsque nous évoquons l'influence, une stratégie d'influence ? Dans quel but ? Quels sont les liens entre la communication et l'influence ? Quelles sont les fonctions opérationnelles qui peuvent contribuer à une stratégie d'influence ? Quelle est sa place dans une campagne militaire ? Comment s'insère une stratégie d'influence entre la stratégie générale de défense et de sécurité telle qu'elle est définie par le Livre blanc de 2008 et la stratégie générale militaire ? Y-a-t-il enfin une stratégie d'influence au plus haut niveau de l'Etat au profit de la stratégie générale de défense et de sécurité de la France et une stratégie d'influence militaire en appui aux opérations ? ■

Pour mieux comprendre la démarche engagée par les armées

Le CICDE : relevant directement du chef d'état-major des armées, créé en 2005, le Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations (CICDE) a pour vocation d'effectuer des travaux de prospective opérationnelle, de développer et d'expérimenter les concepts et les doctrines interarmées dans un cadre national ou multinational.

Au niveau national, le CICDE est associé aux réflexions amont et mène des travaux de prospective opérationnelle indispensables à l'élaboration des concepts et des doctrines. Il élabore et met à jour les concepts et les documents de doctrine interarmées, dans un contexte interministériel et interallié, s'appuyant sur les réflexions prospectives et sur le retour d'expérience. Le CICDE anime l'expérimentation des concepts et propose les ajustements nécessaires pour adapter les forces à un environnement en constante évolution. A l'échelon international, le CICDE représente la France au sein des organisations internationales en charge de l'élaboration des concepts et de la conduite des expérimentations.

Pour en savoir plus : www.cicde.defense.gouv.fr

L'IRSEM : l'IRSEM - Institut de Recherche Stratégique de l'Ecole Militaire - qui a co-organisé ce colloque du 15 juin avec le CICDE, a été créé en 2009 au sein du ministère de la Défense dans le cadre de la constitution à l'Ecole militaire d'un "pôle universitaire de défense". Dirigé par le professeur Frédéric Charillon, l'IRSEM a pour mission de renforcer la recherche stratégique de défense française. Rassemblant des structures de recherche déjà existantes (CEREM, C2SD, CEHD et CHEAR), l'objectif visé est le renforcement, en France, d'une pensée stratégique et de défense novatrice et de haut niveau.

Quatre types d'action ont été identifiés comme prioritaires, et sont menés en coordination avec le Comité de Conduite de la Recherche et de la Prospective (CCRP) de la Défense :

- Le renforcement de la recherche française en matière de défense, par la production d'études internes, la proposition de commandes et le pilotage d'études EPS, au bénéfice du ministère de la défense,
- L'encouragement aux jeunes chercheurs sur les questions de défense, afin de favoriser l'émergence d'une relève française en matière d'études stratégiques.
- Le rayonnement et la diffusion de la pensée stratégique française en Europe et à l'international, ainsi que son inscription dans les réseaux internationaux.
- Le soutien à l'enseignement militaire supérieur.

Pour en savoir plus : www.irsem.defense.gouv.fr

LES OPÉRATIONS D'INFORMATION

"En maîtrisant l'environnement informationnel des forces, la fonction opérationnelle des OI [Opérations d'information] a donc pour objet de conseiller et de coordonner les activités militaires d'information afin de créer les effets désirés sur la volonté, la compréhension et la capacité des sources d'opposition, qu'elles soient identifiées ou potentielles, en phase avec les actions militaires traditionnelles. Elle vise à influencer le processus de prise de décision adverse en cherchant à affecter son information, ses procédés et ses systèmes basés sur l'information. Elle doit aussi garantir le bon fonctionnement du processus décisionnel 'ami' [...].

"Cependant, concevoir les opérations d'information ne peut se limiter à la seule dimension militaire. Le niveau politique doit être pris en compte pour disposer d'une stratégie d'information globale et cohérente, faisant appel à toutes les fonctions de l'appareil d'Etat. En particulier aux Etats-Unis, avec le lancement de la guerre contre le terrorisme, une stratégie globale conjugue le militaire, la diplomatie, l'information, l'économie afin d'influer sur l'environnement informationnel, en l'occurrence mondial. Celui-ci implique aujourd'hui que tous les acteurs gouvernementaux d'un conflit, d'une crise internationale, parfois aussi d'une crise intérieure envoient le bon message à la bonne infocible.

"Le concept des opérations d'information répond à la volonté d'influencer le processus décisionnel du décideur adverse. Il conduit à définir une stratégie d'influence par l'information alliant, en fonction de la situation, des fonctions agissant dans les champs matériels et dans les champs immatériels. Il permet d'utiliser les capacités technologiques d'accès et de protection de l'information afin de démultiplier l'efficacité des forces engagées dans leurs fonctions traditionnelles de combat. Ce concept n'a cependant pas achevé son évolution. La guerre en Afghanistan et la guerre en Irak devraient apporter des éléments précieux de réflexion sur les opérations d'information, sur l'efficacité et sur les limites à leur donner".

"Influencer par les opérations d'information l'environnement des forces armées", Colonel François Chauvancy, Revue Telecom n° 150, été 2008.

EXPLIQUER POUR FAIRE CHANGER

"Ce colloque du 15 juin dernier a constitué une première. D'abord, il s'agissait de faire le point sur le concept d'influence dans le domaine militaire. Il y a encore quelques années, cette question était pour le moins confidentielle. Depuis, fort heureusement, la notion d'influence a été positivée. Le terme d'influence ne vient certes pas en titre ou en affichage, mais il s'impose dans les textes. Dans nos sociétés démocratiques, l'influence doit et peut retrouver ses lettres de noblesse. L'influence, ce n'est pas faire de l'endoctrinement ou de la propagande, ni manipuler, provoquer ou désinformer. Au contraire, c'est amener celui qui est en face de vous à s'interroger, à modifier son point de vue, en lui proposant des éléments de réflexion, d'une manière argumentée, raisonnable, qui fasse appel à sa liberté d'analyse et à son intelligence. C'est la définition qu'en a donnée Alain Juillet et que je fais mienne. Pour résumer, il convient d'expliquer pour faire changer. A l'affrontement par la force, il faut substituer la confrontation d'autres points de vue et l'échange par les idées.

"A ma connaissance, c'est la première fois que les armées s'interrogent publiquement sur la question des opérations d'influence en appui aux opérations militaires. Ce n'est pas là une lubie de théoricien. Cela répond concrètement à une réflexion venant du terrain. Le constat est fait qu'aujourd'hui nos opérations militaires ne peuvent pas se contenter de faire appel à la force sur un mode traditionnel. En particulier dans les combats de contre-insurrection que nous menons, le sens donné à l'action et les explications fournies sont tout aussi importants que de défaire l'ennemi".

F.C.

Opérations extérieures et stratégies d'influence

Ne nous y trompons pas ! Comme le souligne le Livre Blanc, "la puissance occidentale, l'obsession de sécurité qui l'anime depuis 2001, la façon dont elle s'exprime, sont souvent perçues comme agressives". Il convient donc de réfléchir tout à la fois à la façon dont nous sommes appréhendés, aux raisons pour lesquelles cette perception se révèle être négative, et comment nous pouvons dès lors remédier à cette situation.

Une stratégie militaire d'influence a pour objectif de garantir la liberté d'action au niveau politico-militaire et d'exercer une influence positive visant soit à légitimer l'action de la force, soit à décrédibiliser l'action de l'adversaire. La "bataille des perceptions" revêt ainsi un caractère à la fois offensif et défensif, stratégique et tactique, et dans tous les cas essentiel dans la planification et la conduite d'une opération. Elle prend une importance décisive dans le cadre de la lutte contre des adversaires irréguliers dont les champs d'action privilégiés sont psychologiques (violence, angoisse, provocations et décrédibilisation, désinformation et saturation d'informations).

Influencer les perceptions

Le succès d'une opération dépend également de l'attitude de la population. En raison de l'impact de l'information sur les opinions publiques et individuelles, et donc sur les comportements et les processus décisionnels, agir sur les perceptions caractérise l'aptitude à exercer une stratégie d'influence. Cela consiste à pouvoir opérer dans le domaine immatériel de la perception des événements et de l'action de la force, de façon coordonnée :

- soit en produisant et en diffusant de l'information,
- soit en protégeant les systèmes d'information (lutte informatique et guerre électronique),
- soit en contrant les effets destructeurs d'informations fausses ou manipulées.

L'influence sous l'angle militaire

Soyons clairs : l'influence consiste à agir sur les perceptions en vue d'obtenir les attitudes et les comportements recherchés. Une stratégie d'influence vise à persuader tout décideur allié, neutre ou opposé que les idées, les objectifs et les modes d'action choisis pour atteindre l'état final recherché sont légitimes, pertinents, crédibles et efficaces. Avant, mais aussi pendant ou après un conflit, elle doit agir dans les champs de la compréhension et de la perception des individus ou des entités pour construire une situation favorable et/ou prévenir une décision défavorable aux intérêts nationaux ou d'une coalition.

Au-delà des actions d'information (conçues pour affecter l'information et/ou des systèmes d'information, qui peuvent être exécutées par n'importe quel acteur et inclure des mesures de sauvegarde) et des actions de communication, les actions d'influence désignent l'ensemble des différentes activités délibérées qui contribuent à produire des effets sur les dispositions psychologiques, le raisonnement ou le comportement d'une personne ou d'un groupe.

Il est impératif de se souvenir que les guerres d'aujourd'hui se font aussi avec des idées. Il faut expliquer et organiser. Qui dit stratégie dit concept et doctrine, donc pourquoi et comment. On va là bien au-delà de la seule sphère militaire *stricto sensu*. Il ne peut y avoir de stratégie militaire d'influence isolée. Cette dernière n'existe que dans un cadre déterminée, dans un espace et un temps donné. Mais surtout elle ne peut que s'intégrer dans une stratégie générale de l'Etat, intégrant de multiples paramètres. On évolue là dans une configuration interministérielle, prenant en compte les intérêts supérieurs de l'Etat, dans une perspective de longue haleine. Car ne l'oublions jamais, visant des effets durables, l'influence ne peut se penser que sur le long terme. ■

François Chauvancy

Docteur en sciences de l'information et de la communication (Paris Sorbonne IV, CELSA), breveté de l'enseignement militaire supérieur (Collège interarmées de défense) et diplômé de l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr, le colonel François Chauvancy est actuellement chef de projets au Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (conception de doctrines sur la communication et l'influence, l'emploi des forces, conduite d'expérimentation à l'étranger, ...), directeur d'études doctrinales au Collège interarmées de défense et chargé de cours sur les questions de défense à l'université Paris 1 - Sorbonne.



Quand la réflexion accompagne l'action

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Lyon ■ Toronto

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Eric Stalner

CONTACTS

France (Paris) : +33 (0)1 47 09 36 99

North America (Toronto) : +00 (1) 416 845 21 09

Courriel : contact@comes-communication.com

www.comes-communication.com