

## Conflits informationnels et intelligence territoriale : bienvenue dans le brouillard du réel !

Docteur d'État en sciences politiques, chercheur à l'IRIS, François-Bernard Huyghe est l'un des meilleurs spécialistes français en matière de polémologie, infostratégie et médiologie. Disséquant depuis trente ans les logiques et les mutations qui affectent nos sociétés en matière communicationnelle et d'acquisition des connaissances, il a étudié toute la palette des outils et méthodes, depuis la propagande jusqu'à l'influence, du monde terroriste à la sphère économique.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Jean-Guy Bernard, Directeur Général de l'EM Normandie, François-Bernard Huyghe met en relief les enjeux formidables de la guerre informationnelle qui s'étend désormais à la planète entière. Et nos territoires n'échappent pas à la règle. Détenir l'autorité n'est plus suffisant. Il faut savoir séduire, convaincre, attirer. Or l'art de manier le *soft power* est plus complexe qu'il n'y paraît. D'où une véritable révolution culturelle à mener en ce domaine pour apprivoiser ces nouvelles logiques informationnelles.



François-Bernard Huyghe

### Comprendre & Entreprendre



De par sa vocation, l'EM Normandie entretient un lien puissant avec son territoire et les entreprises qui s'y développent. D'où sa légitime implication dans les enjeux relevant de l'Intelligence Économique et Territoriale. Car c'est ici, sur notre sol, que s'enracinent les projets qui assureront demain notre prospérité. La lettre de réflexion Comprendre & Entreprendre vise à soutenir cette dynamique. Elle s'adresse à toutes celles et ceux qui anticipent, imaginent l'avenir et doivent faire des choix stratégiques. Seule la combinaison astucieuse de l'action et de la réflexion nous permettra d'optimiser notre positionnement et notre engagement au sein d'un monde complexe et mouvant.

**Vous avez sorti de nombreux ouvrages portant sur les questions de *soft power*, votre dernier livre sur ce sujet spécifique étant *La désinformation – Les armes du faux* (Armand Colin, 2016). En quoi les collectivités territoriales et leurs partenaires sont-ils concernés par ces questions ?**

Une région est aujourd'hui obligée de se penser en termes d'image, d'attractivité, de pouvoir d'influence. Regardez de façon fort simple et sur un mode humoristique l'impact qu'a eu en 2008 un film comme *Bienvenue chez les Ch'tis*. La rhétorique est simple : vous pensez que les gens du nord sont tristes et froids, on va vous prouver que c'est faux, en mettant en avant un fort capital de séduction.

Les régions ont compris qu'il leur fallait jouer la carte de l'influence. La preuve en est que l'on compte à Bruxelles de plus en plus de représentations régionales ou de cénacles de lobbying ayant pour socle les régions. Bien qu'appartenant à un même cadre national, les régions n'ont pas les mêmes intérêts à défendre

et il leur faut donc "vendre" une image sur-mesure. Pour bien saisir la logique qui est ici à l'œuvre, il convient de préciser pour le néophyte ce que l'on entend par *soft power*. C'est la dimension séduction, attraction, propagation d'un modèle. Lié au monde anglo-saxon dont il est issu dans les années 1990, ce concept a été forgé par Joseph Nye pour remplacer le terme de *Public Diplomacy*, très connoté Guerre froide, qui intégrait la gestion des réseaux humains (garder le lien avec les étudiants étrangers venus faire des études aux États-Unis) ou encore le pilotage des radios qui émettaient en langues étrangères pour porter la "voix de l'Amérique". Le terme de *Public Diplomacy* était donc peu ou prou assimilé à la propagande d'avant la chute du Mur de Berlin. Il fallait donc trouver un terme en adéquation avec la nouvelle configuration géopolitique. C'est ainsi que le concept de *soft power* émergea.

Les attentats du 11 septembre 2001 allaient quelque peu changer la donne, puisque visiblement la seule séduction ne fonctionnait pas auprès de certaines

**Le soft power n'est pas une recette miracle. Pour s'y essayer, il faut d'abord avoir des choses à dire, des messages solides et cohérents, une image à défendre et des dispositifs efficaces pour les relayer.**

**Dans la société de l'information qui est la nôtre, l'un des enjeux majeurs réside en la conquête des esprits, donc dans la maîtrise des perceptions.**

populations rétives à cette logique. La *Public Diplomacy* fit donc son retour, avec des moyens plus "musclés". On voit donc bien que le *soft power* ne constitue pas une recette miracle. Pour s'y essayer, il faut d'abord avoir quelque chose à dire, des messages solides et cohérents, une image à défendre et des dispositifs efficaces pour les relayer. En outre, il faut que le dispositif proposé soit en adéquation avec les logiques d'influence et d'intelligence économique qui sont déployées. Sans cette cohérence, tout dispositif reste inefficace. Contrairement à ce que l'on peut penser de prime abord, produire authentiquement du *soft power* est un art complexe et délicat, qui n'a rien à voir avec la com' classique puisqu'il s'agit d'intégrer dans le logiciel mis en œuvre une multitude de paramètres. Ensuite, il faut adhérer au bien-fondé de la démarche. Si le *soft power* américain a (en partie) fonctionné, c'est d'abord parce que les Américains étaient intimement convaincus de la justesse – et même de la supériorité – de leur cause : *America first*. Le *soft power*, né après la chute du Mur, consacrait donc aux yeux de ses thuriféraires la victoire du modèle américain.

**Vous avez été l'un des premiers en France à décortiquer la nouvelle articulation des pouvoirs et contre-pouvoirs à l'aune des jeux d'influence (Contre-pouvoirs – De la société d'autorité à la démocratie d'influence, coécrit avec Ludovic François, Ellipses, 2009). En quoi la vie – particulièrement la vie économique et sociale – de nos territoires se trouve-t-elle bouleversée par ces nouveaux rapports de force ?**

Nous observons depuis déjà une quarantaine d'années un mouvement qui tend à déposséder l'autorité au profit de l'influence. Qu'ils soient nommés par l'Etat ou élus par leurs concitoyens, ceux qui détiennent l'autorité sur un mode traditionnel et pyramidal, se voient contestés par toutes sortes de partenaires : *opinion makers*, experts, "autorités morales", intellectuels, artistes, ONG, associations, sociétés de *rating*... lesquels émettent autant de chartes, de codes, de normes, d'avis, de notations... Ces kyrielles de contre-pouvoirs se réclamant de "valeurs supérieures" jouent parfaitement avec la caisse de résonance qu'est l'univers médiatique.

De fait, la notion d'influence nous fait toucher du doigt la complexité sans cesse croissante des relations entre les mondes politique, économique et culturel. Dans la société de l'information qui est la nôtre, l'un des enjeux majeurs réside en la conquête des esprits, donc dans la maîtrise des perceptions. L'entreprise ne doit pas seulement prendre en compte ses *shareholders* (actionnaires), mais bel et bien l'ensemble de ses *stakeholders*, ses

parties prenantes au sens le plus large, autrement dit l'ensemble des interlocuteurs évoluant dans son environnement. Cet écosystème relationnel est en perpétuelle évolution et transformation, ce qui complexifie considérablement le pilotage de l'entreprise. D'autant que l'on n'évolue pas là dans un contexte démocratique classique et apaisé, mais dans un univers multidimensionnel où les attaques peuvent venir de partout et n'importe quand. D'où sans doute une accentuation croissante de la paralysie de toute prise de décision. On observe ainsi parallèlement une perte d'autorité indéniable du politique au profit de l'économique, du juridique, de l'écologique... où chacun en appelle à des normes "supérieures", se polarisant sur ses seuls pôles d'intérêt, sans prendre en compte la globalité des problématiques abordées.

Ceux qui contestent l'autorité vont ainsi chercher à la démoraliser, la déstabiliser, la décrédibiliser ou encore lui faire percevoir une réalité erronée. Pour ce faire, ils vont tout à la fois activer des arguments rationnels et irrationnels, jouer sur la rhétorique mais aussi sur le symbolique et l'émotionnel. On aboutit ainsi à transférer dans le domaine de l'utile et de la concurrence les armes de la croyance et du conflit ! Le jeu informationnel multidirectionnel et permanent renforce cette sensation de cacophonie et de fragmentation. La négociation perpétuelle est usante et le plus souvent stérile. Le système de décision se trouve paralysé, d'abord parce que l'autorité n'est plus reconnue comme naturelle. Le conflit autorité/influence bloque ainsi de fait le pouvoir et la décision. Résultat, l'autorité légitime ne se sent plus à même d'imposer dans les faits une solution démocratique, n'osant même plus avoir recours à la force légale et maîtrisée. L'imbricatio de l'aéroport de Notre-Dame des Landes en constitue la parfaite illustration.

**Justement, selon vous, comment l'intelligence territoriale doit-elle aborder cette thématique des conflits informationnels ?**

La nécessité d'avoir recours aux ressources de l'intelligence économique pour décliner ses logiques au niveau des territoires a été perçue très tôt en France. La Normandie en a d'ailleurs été le laboratoire pionnier avec les initiatives qu'avait prises le préfet Rémy Pautrat dès les années 1990. Plus généralement, reconnaissons que nous avons en France les hommes, les chercheurs, les écoles, les méthodes et les productions intellectuelles satisfaisantes en matière d'intelligence des territoires. Le problème réside plutôt en la mise en œuvre concrète de ces atouts. Les réticences liées à notre héritage culturel sont extrêmement fortes. Nous n'avons pas la culture du partage de l'information. Nous ne savons pas chasser en meute. Et ne parlons pas des synergies public/privé où nous sommes à des années-lumière du pragmatisme anglo-saxon... A ce sujet, souvenons-

nous que c'est dès les années 1970 que les services de renseignement américains ont créé l'*Office of Intelligence Liaison* qui deviendra ensuite l'*Office of Executive Support*, avec pour mission de traiter les informations économiques et commerciales afin d'orienter et soutenir au mieux les entreprises nationales. Quand on voit avec quelle déconcertante facilité General Electric n'a fait qu'une bouchée d'Alstom lors d'une crise où toutes les ressources "grises" et "noires" de la guerre économique ont été utilisées par nos concurrents, il y a là matière à réflexion ! Les Américains sont des pragmatiques, ils ne s'encombrent pas de questions théoriques. Pour eux, c'est le résultat qui compte et l'efficacité qui prime. Or nous sommes culturellement très loin de cette attitude devant l'existence. Ce n'est en rien un jugement de valeur mais un constat. Plus que de technique proprement dite, c'est une véritable révolution culturelle qu'il faut prioritairement conduire, non seulement dans les entreprises, mais aussi dans l'administration, donc dans les collectivités territoriales. C'est une *Realpolitik* adaptée à la vie économique, et en premier lieu à l'univers informationnel, qu'il convient de mettre en œuvre dans les circuits administratifs. Autant dire qu'il s'agit d'un vaste chantier à entreprendre !

**Vous venez de publier une étude intitulée *Daech : l'arme de communication dévoilée* (VA Editions, 2017). Quels enseignements en tirer ? En quoi cette offensive informationnelle est-elle à même de concerner nos territoires ?**

J'ai analysé des milliers de pages de la littérature djihadiste. Il y a là une dimension religieuse à tous les sens du terme, à savoir qui relie des êtres à une communauté – la meilleure communauté disent-ils – et à un corpus doctrinal très simple se réduisant à trois points : l'accès au paradis, la conquête de la Terre et la domination absolue sur les autres. On est loin de la tempérance et du souci d'équilibre en vogue dans nos sociétés ! Leur force, c'est notre faiblesse. Qu'avons-nous à proposer d'exaltant, d'autre que des valeurs marchandes ? Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ceux qui pilotent ces opérations sont loin d'être stupides. Ils jouent seulement sur des arguments forts, hors de notre système de pensée, mettant les choses en perspective sur un mode très simple. L'Etat Islamique retourne l'ensemble de nos codes moraux et politiques, mais pas nos codes visuels et symboliques. La lecture littérale des textes est en outre facilitée par un fort ressentiment à l'endroit de notre monde occidental d'hier et d'aujourd'hui. Il y a donc ici des messages de fond simplifiés à l'extrême, auxquels on accède par des réseaux, des relations. Une idéologie, des discours, des images violentes suscitent adhésion et obéissance. S'entremêlent ainsi le fond du discours (affreusement séduisant), les ressources du numérique parfaitement exploitées, et enfin les

échanges classiques entre êtres humains au sein d'une communauté fantasmée (cf. le rôle-pivot des "grands frères" par exemple). Il existe donc clairement un réseau physique qui guide et oriente vers ces messages. Ce constat nous conduit très nettement vers une logique territoriale. Il existe des lieux géographiques où sévissent des bandes, des organisations structurées, où l'autorité de fait est exercée le plus souvent soit par un *dealer* soit par un représentant – le plus souvent auto-proclamé – du Prophète, lesquels vont organiser une hiérarchie des protections. Or, tout être humain évolue dans un écosystème, a des copains d'enfance ou de collège, a besoin d'écouter, de protection, d'orientation. Pour s'inscrire dans le réel, le "logiciel djihadiste" doit donc composer et utiliser cette sociabilité de fait qui s'ancre dans des territoires, territoires d'autant plus fertiles pour eux qu'ils sont souvent coupés du reste de la société. Ce qui pose de fait la question de l'accessibilité pour tous - et d'abord des forces de l'ordre - à ces zones dites de non-droit.

**Récemment, nous avons assisté à des conflits informationnels de grande ampleur via le cyberspace, entre les Etats-Unis et la Russie. Que vous inspirent ces manœuvres et ces affrontements ? Quelles implications peuvent-ils avoir concrètement pour nos territoires ? Sont-ils annonciateurs de menaces d'un nouveau genre ?**

On assiste indéniablement sur le plan des relations internationales à une multiplication des opérations informationnelles. Le Qatar en a donné une preuve éclatante à grande échelle avec sa chaîne en langue anglaise Al Jazeera. En se posant comme discours alternatif, le média gagne en influence. Mais les médias occidentaux se sont surtout polarisés cette dernière année sur les supposées tentatives de pénétrations informatiques russes, notamment en vue d'influer sur les processus électoraux, particulièrement les présidentielles américaine et française. Qu'en penser ? Certes, il est exact que les Russes ont mené de telles opérations en Estonie en 2007 et en Géorgie en 2008 pour accompagner des offensives d'ordre militaire et diplomatique. Mais cela paraît bien léger en regard des opérations menées avec succès par les Etats-Unis à l'encontre de l'Iran, quant à son programme nucléaire. La vraie question réside plutôt dans le fond de l'énigme Wikileaks. Les Russes ont-ils joué un rôle ? Si oui lequel ? On ne le saura sans doute jamais. En revanche, ce qui est certain, c'est que la pénétration de systèmes informatiques pour en

***C'est une Realpolitik adaptée à la vie économique, et en premier lieu à l'univers informationnel, qu'il convient de mettre en œuvre dans les circuits administratifs.***

***La pénétration de systèmes informatiques pour en extraire des données se révèle être aujourd'hui - et sans doute plus encore demain - un formidable enjeu géostratégique et géoéconomique.***

extraire des données se révèle être aujourd'hui – et sans doute plus encore demain – un formidable enjeu géostratégique et géoéconomique. Le fait est que la publication d'éléments irréfutables (comme les échanges de Mme Clinton avec ses généreux donateurs lors de la campagne présidentielle américaine ou le fait qu'elle ait eu à l'avance les questions qui allaient être posées à la télé) constitue un paramètre-clé de la guerre informationnelle que vous évoquez.

Mais attention à ne pas faire de la menace russe l'arbre qui cache la forêt ! Par exemple, il faut bien comprendre que, là aussi, s'opère un subtil distinguo entre les "bons" et les "méchants" lanceurs d'alerte. Glorifiés à l'occasion des printemps arabes lorsqu'ils œuvrent en faveur des occidentaux, les *whistleblowers* sont flétris et vilipendés s'ils n'apparaissent pas en conformité avec le *Mainstream*... Les jugements de valeur, la capacité à énoncer qui est "bon" et qui est "méchant" dans les affrontements sociétaux sont aussi vieux que le monde. Edward Snowden et Julian Assange ont d'abord été portés aux nues, puis voués aux gémonies à partir du moment où ils publiaient des documents mettant en cause des personnalités ou des faits appartenant au *Mainstream*.

En vérité, par-delà le factuel, il faut surtout bien saisir la logique qui est ici à l'œuvre et en quoi ce basculement est révélateur du nouveau monde numérique où l'information en temps réel et tous azimuts joue un rôle déterminant. La détention, la protection, le vol,

la diffusion d'informations et de bases de données ne sont pas anodines. Elles constituent au contraire un point nodal d'affrontements d'un nouveau genre qui touche aussi les entreprises, engagées dans une lutte impitoyable à l'échelle planétaire. Les Russes ne sont sans doute pas neutres, mais cessons d'en faire un épouvantail qui nous détourneraient des véritables questions.

Pour en savoir plus sur les travaux de François-Bernard Huyghe : <http://www.huyghe.fr/> C'est là une mine d'informations et d'analyses pour tous ceux qui s'intéressent aux questions de polémologie, d'infostratégie et de médiologie. Nombreux textes à télécharger librement.

Extrait : *"Les stratégies du faux ont créé une relation profondément asymétrique entre déstabilisateurs et partisans du contrôle, entre ceux qui veulent perturber et ceux qui veulent perdurer. Dans le temps puisque le bruit ou la "révélation" peut partir à tout moment et qu'il faudra "réparer" après. Dans l'espace, puisque le message déclencheur ne connaît pas de frontières. Dans les objectifs déstabiliser/apaiser. Dans les moyens : une image ou un texte/une organisation. Dans les statuts... Que faire, sinon apprendre à reconnaître les méthodes et les constantes du faux, au prix de la défiance et de l'effort ? Bienvenue dans le brouillard du réel !" (in La désinformation – Les armes du faux, op. cit., p. 164)*

## Abstract

### Informational Conflicts & Territory Intelligence: welcome to a world of blurred realia

Dr François-Bernard Huyghe, a Research Fellow at IRIS with a PhD in Political Sciences, is one of the best French specialists in Polemology, Information Strategy and Mediology. Over the last 30 years, he has scrutinized the logic and transformations which have changed our societies as regards communication and knowledge acquisition, and investigated the whole range of tools and methods applied, from propaganda to influence, and from the terrorist underworld to the economic arena.

In his interview with EM Normandie's Director General, Jean-Guy Bernard, François-Bernard Huyghe highlighted the formidable stakes of the informational war that has now spread throughout the whole planet. Furthermore, our territories are no exceptions to these rules. Holding authority is no longer enough, one must charm, convince, attract. Now, handling soft power is far more complex than it seems. Hence the need for a true cultural revolution to be achieved in this respect in order to handle this new informational logic.



Comprendre & Entreprendre  
Une publication de l'EM Normandie  
Directeur de publication : Jean-Guy Bernard  
Illustration Stalner - ISSN en cours

Contact : Ludovic Jeanne - IDÉT  
EM Normandie 9, rue Claude Bloch 14052 Caen cedex 4  
Tél. : +33 (0) 2 31 46 78 87  
Courriel : [idet@em-normandie.fr](mailto:idet@em-normandie.fr) - [www.em-normandie.fr](http://www.em-normandie.fr)



## Notre vision de l'Intelligence Économique et Territoriale



*Comment rétablir dans nos économies le sens du stratégique, réhabiliter le long terme, se protéger tout en se montrant innovant ? En conciliant veille et action, vision et pragmatisme, l'Intelligence Économique & Territoriale (IE&T) s'impose comme un levier de compétitivité. Ensemble cohérent de pratiques et de connaissances, l'IE&T aide les entreprises comme les territoires à se positionner, se défendre mais aussi anticiper et se développer. Agir avec succès exige d'éclairer l'action par une compréhension fine des marchés et des environnements. À cet égard, l'IE&T est l'affaire de tous. Car le sens des responsabilités de chacun décide du succès commun.*

*De fait, l'IE&T s'impose à la fois comme un mode d'action et un regard multidimensionnel, cherchant à comprendre la complexité du monde pour mieux la maîtriser. L'IE&T nous invite ainsi à redéfinir nos cultures organisationnelles, à revoir nos pratiques et nos méthodes. Rien ne se fera sans convergence entre acteurs publics et privés, sans l'adhésion de tous à un projet commun, enraciné dans un territoire. Face aux nouveaux défis, mêlant harmonieusement action et réflexion, l'IE&T constitue le socle des succès à venir.*