



Communication & Influence

N°177 - Juin 2026

Quand la réflexion accompagne l'action

Opérations d'influence et affrontements informationnels dans la guerre économique : Le décryptage de Bruno Mignot

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.

"En 2026 en France, il n'est plus tolérable que les entrepreneurs soient les seuls à monter au front de la souveraineté économique nationale." Général (2S) de l'armée de l'air et de l'espace, Bruno Mignot vient de publier un Dictionnaire notionnel et méthodologique d'intelligence économique (L'Harmattan, 2026). Il y passe en revue 160 notions importantes dont de nombreuses se rapportent à l'influence, les documents à l'aide de 580 références et de 320 cas concrets montrant ce que des entreprises ont réalisé en la matière, puis propose 60 techniques utiles pour mettre en œuvre les mesures les plus diverses au sein des trois piliers de l'intelligence économique que sont la veille, la protection et l'influence. Très tôt intéressé par l'intelligence économique, Bruno Mignot a publié sept ouvrages en lien avec ces thématiques qu'il enseigne aujourd'hui dans de grandes écoles.



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Bruno Mignot démontre que les trois piliers de l'intelligence économique – sans compter celui de la formation – sont étroitement liés et que l'information en constitue la matière centrale. Il désigne les opérations d'influence comme étant au cœur des échanges actuels et des rapports de puissance, que ce soit entre États, entre entreprises ou entre individus.

Quelle est votre définition de l'Intelligence économique et quelle place y a l'influence ?

Il y a autant de définitions de l'intelligence économique que de chercheurs en la matière, certains privilégiant l'un ou l'autre des trois piliers (veille stratégique, protection du patrimoine, influence) selon leur affinité ou leur appétence. Difficile donc d'ajouter ma définition à celles d'illustres prédécesseurs comme le Général Pichot-Duclos, Alain Juillet ou Christian Harbulot. Néanmoins, après plus de dix années de recherches sur ces sujets, je crois pouvoir en proposer une : l'intelligence économique est avant tout un état d'esprit

se déclinant en une organisation à adopter dès qu'une compétition économique se manifeste, de manière à offrir au décideur l'information dont il a besoin, à protéger la sienne des prédatations externes et à faire savoir son activité pour ne pas subir celle des autres.

Troisième pilier constitutif et indispensable de l'intelligence économique, les opérations d'influence consistent à modifier les perceptions d'une cible pour que nos objectifs deviennent ses objectifs. Pour modifier des perceptions, les opérations menées sont vertueuses ou irrégulières mais la limite entre elles est



floue. Les premières consistent à s'adresser au conscient (conviction) ou à l'inconscient de sa cible (persuasion), sans lui ôter le pouvoir de dire "non" donc sans contrainte. Les secondes relèvent d'une fonction mère qu'est la manipulation et se déclinent en de nombreux volets comme l'astroturfing, l'utilisation de biais, le conditionnement d'une population, la culpabilisation, la désinformation, le gaslighting, la hiérarchisation orientée de l'information, l'instrumentalisation, l'intoxication, l'inversion accusatoire, le mensonge par omission, la propagande, la provocation, la saturation, la spectacularisation...

Croire au doux commerce de Montesquieu, à la fin de l'histoire selon Francis Fukuyama ou à la mondialisation heureuse d'Alain Minc, c'est faire preuve d'une inconséquence grave. Là, on parle de disparitions, de brutalité et d'attaques en souveraineté et c'est bien ce que dit M. Harbulot quand il indique que l'intelligence économique est "un combat pour la survie et l'influence".

Aux extrêmes, il est intéressant de voir les ayatollahs du politiquement correct, dénonçant toute manœuvre d'influence comme attentant aux libertés fondamentales, se heurter aux libéraux à tout va pour qui la fin justifie les moyens. C'est d'ailleurs le principal hiatus qui existe aujourd'hui entre les démocraties européennes et l'administration américaine : les premières s'offusquent que la seconde se montre totalement débridée en la matière et pensent que les États-Unis boiront le trumpisme comme le buvard boit l'encre, pour paraphraser De Gaulle. Or, après le 2^e mandat de M. Trump, le curseur ne retournera pas là où il était quand les codes traditionnels préétablis régulaient confortablement le système mondial. Espérer que tout reviendra comme avant, c'est faire preuve d'une grande naïveté

car la scène économique mondiale restera brutale et les leviers de puissance étatiques (monnaie, normes, règles de concurrence, droits de douane, flux financiers, exportation des terres rares, sanctions économiques...) agiront à plein. Ne pas se consacrer à l'influence pour défendre ses positions et mettre en avant ses entreprises sera irresponsable. Malheureusement, en France, l'influence est mal perçue car on l'associe à la notion perverse de trafic et on n'en comprend pas l'utilité. L'actualité économique et les conflits en cours font que les médias se gargarisent aujourd'hui des opérations d'influence et il n'est pas de plateau télévisé où le mot n'est pas cité. Si ce mouvement vertueux permet enfin de donner à l'influence ses lettres de noblesse, encore faut-il que tout un chacun s'approprie cet état d'esprit dont j'ai parlé plus haut.

En matière d'intelligence stratégique, quels parallèles pouvez-vous établir entre guerre et guerre économique ? Plus généralement, dans quel esprit avez-vous rédigé ce livre ?

Je paraphraserai Clausewitz en disant que la guerre économique est la poursuite de la politique par d'autres moyens. Encore faut-il être conscient qu'elle existe et qu'elle fait des ravages. Dans le cadre de la guerre économique à laquelle se livrent les organisations, il n'est pas question de faire preuve d'immobilisme et de voir passer le train sans y avoir sa place. Quand la guerre entre militaires fait des morts sur le terrain, celle entre compétiteurs économiques fait des emplois perdus. Les premières sont le plus souvent mises en

exercice par les médias quand il y a des dommages collatéraux parmi les populations civiles. Bien malheureusement, les seconds sont rarement exposés ou alors mis au débit des entrepreneurs et pas à celui de la concurrence sévère auxquels ils font face alors que les dommages collatéraux sont aussi présents. Or, pour un emploi détruit, c'est souvent une famille qui se retrouve dans le besoin, exactement de la même manière qu'un militaire mort au combat laisse une veuve et des orphelins. Le parallèle est fort et pas seulement pratique. Croire au doux commerce de Montesquieu, à la fin de l'histoire selon Francis Fukuyama ou à la mondialisation heureuse d'Alain Minc, c'est faire preuve d'une inconséquence grave. Là, on parle de disparitions, de brutalité et d'attaques en souveraineté et c'est bien ce que dit M. Harbulot quand il indique que l'intelligence économique est "un combat pour la survie et l'influence". La survie est en effet la posture la plus courante dans le monde de l'entreprise et les entrepreneurs se battent quotidiennement contre des prédateurs agressifs et féroces. L'État a un rôle important à jouer mais il ne le fait pas à la hauteur des attendus. En effet, autant il utilise la puissance militaire dans un conflit armé, autant il agit en réaction dans la guerre économique, comme s'il fallait panser des plaies au moyen de nouvelles aides – c'est très tendance en France dès qu'un événement survient – au lieu d'empêcher que des entreprises soient attaquées en anticipant et en leur permettant, notamment via les services de renseignement, d'accéder à leurs besoins d'information, de protection et d'influence. En 2026 en France, il n'est plus tolérable que les entrepreneurs soient les seuls à monter au front de la souveraineté économique nationale. Or, du fait du jacobinisme national, la séparation rigide existant entre sphères publiques et privées, dénoncée par le rapport Martre en 1994 et les rapports parlementaires de Bernard Carayon de 2003 et 2006, n'a toujours pas disparu. Mais avant que l'influence soit menée par tous, il faut évangéliser ses proches en permanence pour obtenir l'adhésion en interne et c'est le plus souvent là que le bât blesse.

Comme l'homme de l'influence porte un flambeau qu'il est malheureusement souvent le seul à entretenir, j'ai voulu initialement apporter une petite brique à l'édifice de mise en valeur de cette fonction en regroupant les notions liées aux opérations d'influence et ai porté l'ambition initiale de proposer un dictionnaire de l'influence. Mais pour ce qui concerne la réputation qui est l'actif immatériel le plus important de toute organisation, comment séparer son discours de la défense de ses valeurs et de ce qui se dit à son sujet ? La réputation est l'exemple type de ce qui unit profondément influence, protection et veille, c'est-à-dire les trois principaux piliers de l'intelligence économique. Je ne pouvais donc pas faire autrement qu'étendre mon travail à la fonction mère de l'influence qu'est l'intelligence économique, d'où ce *Dictionnaire notionnel et méthodologique de l'intelligence économique* que Christian Harbulot, directeur de l'École de guerre économique, m'a fait l'amitié de préfacer. Comme toute idée est *a fortiori* discutable, je me suis également attaché à étayer les concepts par des exemples probants : qui a fait quoi ou subi quoi, où et à quelle occasion ? Dans le même ordre d'idées, j'ai voulu offrir au lecteur des solutions concrètes pour prévenir les crises, anticiper les réactions de l'écosystème, prendre l'ascendant sur un concurrent... J'espère humblement que ce travail participera de l'élan constaté pour l'intelligence économique en général et pour les opérations d'influence en particulier. ■

EXTRAITS

Les opérations d'influence

Le général (2S) Bruno Mignot a toujours eu un tropisme marqué pour l'intelligence économique, au point d'avoir hésité à quitter prématurément son armée dès 2004 pour rejoindre les services d'Alain Juillet, alors Haut-représentant pour l'intelligence économique au Secrétariat général de la défense nationale (SGDN) où ils servaient tous les deux.

Son Dictionnaire notionnel et méthodologique d'intelligence économique (*op.cit.*) constitue une somme exhaustive et originale qui embrasse l'ensemble du spectre de l'intelligence économique, allant du conceptuel au pratico-pratique, avec de multiples exemples et cas concrets. L'appareil critique est solidement charpenté et apporte des sources parfois méconnues. Chose rare et qui mérite d'être saluée, Bruno Mignot renvoie à de nombreuses reprises aux numéros de Communication & Influence (fondée en juillet 2008), alors que notre Lettre est, depuis seize ans maintenant, trop souvent victime de plagiat et pillée, sans même une référence à son fondateur, Bruno Racouchot. Un coup de chapeau donc à Bruno Mignot pour sa rectitude dans le référencement de ses sources.

Les extraits du Dictionnaire notionnel et méthodologique d'intelligence économique du général (2S) Bruno Mignot, présentés dans les p.3, 4 et 5 de ce n° de Communication & Influence, le sont avec l'aimable autorisation de l'auteur et des Editions L'Harmattan. Qu'ils en soient ici remerciés.

Pour commander directement l'ouvrage : <https://urlr.me/EVYQGa> - Site de l'éditeur : <https://www.editions-harmattan.fr/>

Les définitions de l'influence

"3^e pilier constitutif et essentiel de l'intelligence économique – sa "pointe de diamant" selon Eric Delbecque et "la grande stratégie d'aujourd'hui et de demain" selon Christian Harbulot, les opérations d'influence consistent à agir sur les perceptions afin que les objectifs de l'influenceur deviennent ceux de sa cible (individu, population, Etat, organisation, système...). Ce changement de posture ou d'état passe par l'application d'un effet. Comme pour son concept mère qu'est l'intelligence économique, il y a autant de définitions de la notion d'influence que de penseurs en la matière mais toutes adoptent une approche similaire.

[ici, Bruno Mignot cite les définitions de différents auteurs, dont beaucoup ont été les invités de *Communication & Influence* : Jean-François Bianchi, Eric Delbecque, Ludovic François, Romain Zerbib, Alice Guilhon, Nicolas Moinet, Christian Harbulot, François-Bernard Huyghe, Alain Juillet, Arnaud de Morny, Bruno Racouchot]

L'influence est dite "régulière" (ou vertueuse) quand elle ne comporte pas de contrainte et permet à la cible de dire "non" sans dommages pour elle. En tant que "forme incomplète du pouvoir, dans la mesure où elle agit par le biais de suggestions et non de contraintes formelles, à l'instar d'une menace armée", elle s'exerce alors dans un esprit de liberté et Caroline Faillet va jusqu'à dire que "la communication d'influence est un exercice d'équilibre permanent dont la règle du jeu est "prouve-moi que je peux être en confiance et tu pourras m'influencer"". S'y exercent la conviction qui s'adresse au conscient de la cible et la persuasion qui s'adresse à son inconscient. *A contrario*, l'influence est dite "irrégulière" dans le cas inverse et rentre alors dans une logique de manipulation qui se décline sous plusieurs formes : conditionnement, culpabilisation, désinformation, instrumentalisation, intoxication, malinformation, propagande, rumeur, saturation... La guerre de l'information (ou guerre de l'influence) s'inscrit dans ce cas précis pour ce qui concerne son contenu." [...]

Hard power, smart power, soft power, sharp power...

"L'influence relève du domaine de la psychologie et de la sociologie, et le plus souvent de l'immatériel mais pas toujours car il est possible d'employer des moyens physiques pour influencer sa cible – c'est le cas du *show of force*. Influencer, c'est exercer en règle générale une action continue qui s'inscrit dans la durée – contrairement à la communication qui fait partie de l'influence mais qui agit sur le court terme, c'est faire évoluer le jugement de quelqu'un ou d'un groupe par touches successives, changer son attitude (prédisposition à changer) et orienter son comportement (changement opéré) afin de modifier sa décision *in fine*.

Sur la scène internationale, pour l'Américain Joseph Nye, l'influence est un moyen doux dit *soft power* qui s'oppose au *hard power* où s'exerce la contrainte, et lorsque les deux sont associés, ils constituent le *smart power*. Celle d'un pays s'exerce essentiellement par la diplomatie, les accords multilatéraux et les alliances, le tout étant encadré par le droit international. Quand l'influence est exercée de manière perverse par un pouvoir totalitaire pour déstabiliser un pays ou le discréditer au sein de la communauté internationale, on parle alors de *sharp power*. Ainsi, l'influence d'un Etat – et par conséquent de ses entreprises s'il les associe habilement – peut agir sur plusieurs ressorts."

[ici, Bruno Mignot cite la culture, le système politique, la religion dominante, la puissance économique, les normes, la sécurité, le sport, le tourisme, la diaspora...]" (*Dictionnaire notionnel et méthodologique d'intelligence économique*, *op. cit.*, p.146-150)

EXTRAITS

Information et guerre de l'information

En symbiose avec Christian Harbulot, fondateur de l'Ecole de guerre économique (EGE), qui insiste toujours - avec raison - sur les enjeux majeurs de la guerre de l'information, et qui a préfacé le dernier ouvrage de Bruno Mignot, ce dernier met en relief plusieurs points-clés qui intéressent directement les lecteurs de Communication & Influence.

"En 1980, le futurologue américain Alvin Toffler prédit le passage d'une société industrielle à une société de l'information, cette dernière allant devenir "la ressource la plus précieuse au monde, plus importante que le pétrole ou l'acier" : le présent semble lui donner raison, tant le fait de détenir la bonne information au bon moment est source d'avantages concurrentiels. Pour Christian Harbulot, l'intelligence économique se résume en réalité à un management global de l'information, ce qui se comprend puisque tout s'y rapporte, tout s'en déduit, tout en provient et tout y conduit."

Donnée, information et renseignement

"En tant qu'ensemble de connaissances recueillies sur un sujet, l'information est liée à une étape de façonnage selon le sens initial du verbe latin *informare* signifiant "donner une forme" et constitue ainsi le stade intermédiaire entre la donnée et le renseignement :

- La donnée est brute, provient directement d'un capteur (individu, instrument de mesure...) et n'a subi aucune transformation, nettoyage, tri ou analyse ; elle est donc potentiellement fautive car peut contenir une anomalie. Ainsi, la température de 58°C relevée à Al-Azizia (Libye) en 1922 a longtemps été considérée comme le record du monde alors qu'elle provenait d'un thermomètre non standard et résultait d'une exposition directe au soleil et de l'incompétence de l'observateur.

La donnée est considérée comme "la ressource la plus précieuse au monde, remplaçant le pétrole en tant qu'or noir de l'économie du XXI^e siècle". Elle est aujourd'hui la base de toute connaissance organisée et donne lieu à une concurrence exacerbée depuis l'avènement de l'internet et son accès sur smartphone, l'apparition d'objets connectés, la numérisation massive des activités humaines, les capacités de stockage et de calcul et l'émergence de l'intelligence artificielle. Le phénomène *big data* se caractérise par le volume gigantesque de données, la vitesse de leur production et de leur traitement, leur variété, leur véracité incertaine et leur valeur réelle (règle des 5V). Pour l'entreprise de conseil politique britannique Cambridge Analytica, "*data drives all we do*" (les données déterminent tout ce que nous faisons). Le scandale Facebook, instrumentalisé par cette entreprise au début des années 2010, a accéléré les travaux de la Commission européenne pour donner naissance au Règlement général sur la protection des données (RGPD) qui harmonise depuis 2016 les règles de traitement des données à caractère personnel dans l'Union européenne.

- Le renseignement est quant à lui élaboré à partir d'informations traitées, vérifiées, interprétées, recoupées et analysées pour s'assurer de leur cohérence et de leur véracité pour permettre *in fine* de répondre au besoin du commanditaire selon la logique du cycle du renseignement. L'officier soviétique Stanislav Petrov a ainsi évité la fin du monde en indiquant que ce que son système d'analyse considérait comme une salve de missiles nucléaires américains pouvait être une fautive alerte – il s'agissait de reflets du soleil dans les nuages – et ne devait pas engendrer une riposte de l'URSS. Le manque de rigueur dans l'élaboration ou le traitement du renseignement peut conduire à la désinformation du public ou des autorités publiques et conduire à une fautive politique majeure, comme ce qui est arrivé avec le *September Dossier* vis-à-vis du Premier ministre britannique Tony Blair avant le déclenchement de la 2^e guerre du Golfe en mars 2003 au sujet des porteurs-lanceurs de missiles chimiques Scud irakiens."

Sources d'informations blanches, grises ou noires

"Les sources d'informations permettant de produire du renseignement sont de diverses natures : analyse de mesures et de signatures (*measurement & signature intelligence* – MASINT), électromagnétique (*signal intelligence* – SIGINT), humaine (*human intelligence* – HUMINT), image (*imagery intelligence* – IMINT), ouvertes (*open sources intelligence* – OSINT), technique (*technical intelligence* – TECHINT)... Elles sont dites "blanches" lorsque les informations sont librement accessibles (ouvrages, échanges sur un plateau de télévision, rapports annuels ou parlementaires, sites internet, réseaux sociaux...), "grises" quand il faut mener une investigation un peu poussée mais encore légale (indiscrétion d'un conférencier, récupération de contenu de poubelle aux documents non déchetés, écoute de collaborateurs du concurrent au restaurant, confidences sur l'oreiller, photo d'un écran d'ordinateur dans un train...) ou "noires" quand les services de renseignement sont sollicités (intrusion, espionnage, filature, intimidation...)"

Les services de renseignement français

"Les services de renseignement français sont répartis en deux cercles : le premier cercle est constitué des six grands services spécialisés nationaux que sont la Direction générale de la sécurité extérieure (DGSE – ministère des Armées), la Direction générale de la sécurité intérieure (DGSI – ministère de l'Intérieur), la Direction du renseignement militaire (DRM – ministère des Armées), la Direction du renseignement et de la sécurité de la Défense (DRSD – ministère des Armées), la Direction nationale du renseignement et des enquêtes douanières (DNRED – ministère de l'Economie) et le Traitement du renseignement et de l'action contre les circuits financiers clandestins (Tracfin – ministère de l'Economie) ; le deuxième cercle est constitué d'une vingtaine d'autres services habilités à recueillir du renseignement sur des domaines précis qui dépendent de la Direction générale de la police nationale, de la Direction générale de la gendarmerie nationale, de la Préfecture de police de Paris et de l'Administration pénitentiaire." (*Dictionnaire notionnel et méthodologique d'intelligence économique*, op. cit., extraits tirés des p.160 à 163)

EXTRAITS

Instrumentalisation et intoxication

Parmi les 160 notions présentées par Bruno Mignot dans son Dictionnaire notionnel et méthodologique d'intelligence économique (op. cit.), deux entrent plus particulièrement dans le spectre d'intérêt des lecteurs de Communication & Influence.

Instrumentalisation

"L'instrumentalisation est une forme de manipulation particulièrement pernicieuse car elle est double : instrumentaliser une personne ou une cause revient en effet à utiliser un relais d'opinion (ou d'action) sans son consentement (donc à le manipuler) pour atteindre une cible (elle-même dès lors manipulée) et exercer une emprise sur elle. Pour ne citer que ces exemples :

- On instrumentalise une star pour lui faire dire ou lui faire faire quelque chose qu'elle n'a pas elle-même choisie : l'affaire Placido Domingo en Argentine en 2022 a montré en quoi ce chanteur d'opéra et chef d'orchestre a été utilisé pour faire bénéficier une secte de sa notoriété.

- On instrumentalise un média pour lui faire diffuser des informations truquées : c'est ainsi que l'Agence France-Presse (AFP) a émis une dépêche en 1989 indiquant qu'un charnier de 4 000 corps avait été trouvé dans la ville de Timisoara alors qu'ils étaient moins d'une centaine tirée de morgues et de cimetières, dans le but de discréditer le dictateur roumain Ceausescu.

- On instrumentalise une cause pour faire croître un marché : l'affaire des flambeaux de la liberté d'Edward Bernays a montré comment on pouvait utiliser le phénomène des suffragettes en faisant défiler des mannequins dans la rue, cigarette à la main, lors de la grande parade de Pâques de 1929 à New-York, leur disant qu'elles gagneraient alors une grande liberté (hier réservée aux prostituées), pour ouvrir le marché du tabac aux femmes et augmenter les profits d'American Tobacco.

- On instrumentalise des consommateurs pour du ciblage politique : la société britannique Cambridge Analytica a utilisé dans les années 2010 un quizz de personnalité sur Facebook pour récolter à leur insu les données personnelles de plus de 80 millions de gens et les utiliser dans le cadre de la campagne présidentielle américaine de 2016 et du débat sur le *Brexit* au Royaume-Uni.

- On instrumentalise le droit pour contrôler les marchés et empêcher des accords économiques entre Etats : l'extraterritorialité du droit américain sur l'usage du dollar dans les échanges économiques mondiaux permet à Washington de sanctionner lourdement des entreprises ayant signé des contrats dans cette monnaie avec des pays listés comme adversaires des Etats-Unis comme l'Iran ou la Corée du Nord, et empocher ainsi des milliards de dollars.

Pour Ludovic Francois et Roman Zerbib, "quatre pulsions majeures sont systématiquement instrumentalisées à des fins manipulatoires : l'agressivité, l'intérêt matériel immédiat, l'attirance sexuelle ou encore la recherche de sécurité et de norme". Ces quatre pulsions peuvent être complétées par celles du désir et de la peur et les six peuvent être rapprochées de la matrice MICE (*money, ideology, compromission, ego*) bien connue des services de renseignement. Un décideur doit en être conscient pour ne pas tomber dans ces pièges en agissant à la légèreté.

L'instrumentalisation est une opération d'influence (3^e pilier de l'intelligence économique) irrégulière que la morale et l'éthique réprouvent." (*Dictionnaire notionnel et méthodologique d'intelligence économique*, op. cit., extraits tirés des p.166 à 168)

Intoxication

"L'intoxication est une forme de manipulation qui consiste à diffuser délibérément une fausse information en faisant croire qu'elle est vraie, de faire l'inverse ou de mixer vraies et fausses informations pour attribuer à ces dernières la crédibilité des premières, afin de tromper une cible, conforter une thèse ou s'opposer à une autre. Ce fut le cas de la tentative américaine au Conseil de sécurité des Nations unies, par la voix du Secrétaire d'Etat Colin Powell, de faire croire au monde à l'existence d'armes de destruction massive en Irak, le 5 février 2003, pour justifier une intervention militaire qui eut lieu en mars et confirma leur inexistence. [...]

L'intoxication est certes une notion proche de la désinformation mais n'est pas un synonyme. La seconde s'adresse le plus souvent à un large auditoire et peut avoir un effet massif et durable sur l'opinion publique (voir Loi de Brandolini) alors que la première est très ciblée et plutôt fugitive. Elle est le résultat de la diffusion d'une *fake news* ou d'un canular (*hoax*). Il s'agit là d'une opération d'influence (3^e pilier de l'intelligence économique) irrégulière et condamnable car s'opposant à la morale, à l'éthique ou à la déontologie." (*Dictionnaire notionnel et méthodologique d'intelligence économique*, op. cit., p.169-170)

En guise de conclusion...

"La guerre de l'information est devenue un enjeu stratégique où la maîtrise technologique et culturelle des flux permet d'exercer un véritable *imperium* sur les acteurs d'un marché. Au niveau des Etats, les Anglo-saxons et les Russes (hier les Soviétiques) l'ont compris depuis longtemps en transformant l'information en arme de substitution à la guerre classique. Ils maîtrisent trois techniques : celle de la collecte des données, celle de la vélocité à en faire de l'information et celle de l'analyse de l'information pour la rendre utile à son destinataire (voir Cycle du renseignement) : toutes les trois sont indissociables pour obtenir des résultats. Le recours à des algorithmes d'intelligence artificielle permet non seulement de réduire les délais mais surtout d'ouvrir un océan de désinformations possibles." (*Dictionnaire notionnel et méthodologique d'intelligence économique*, op. cit., p.164-165)

ENTRETIEN AVEC BRUNO MIGNOT

BIOGRAPHIE

Bruno Mignot est un ancien pilote de combat de l'armée de l'air & de l'espace (*Mirage 2000*, *C160 Transall*, *Casa CN235*, *SA330 Puma*...). Du jeune élève-officier de l'École de l'air de Salon-de-Provence en 1983 au général de brigade aérienne en 2^e section – une sorte de réserve de la République – depuis 2015, il a derrière lui une carrière particulièrement atypique car il a servi au sein d'institutions très éloignées des bureaux traditionnellement fréquentés par ses pairs, consacrant ainsi dans les faits sa priorité d'être officier et pilote, dans cet ordre et pas l'inverse.

En effet, il a été notamment officier de presse lors de l'ultime campagne d'essais nucléaires française (1995), membre actif de plusieurs cellules de crise (opération *Nautile 2* en 1995 au SIRPA central, 2^e guerre du Golfe en 2003 au SGRD, opération *Harmattan* en Libye en 2011), corédacteur du plan national de renseignement au profit du Premier ministre (2004), cadre-professeur en stratégie, communication et management à l'École de guerre de Paris (2005-2007) et directeur de l'École de guerre internationale de Yaoundé (2007-2009).

Bruno Mignot s'investit dans la publication de ses recherches en matière d'intelligence économique depuis 2015, dans la transmission du savoir et du savoir-faire aux étudiants de grandes écoles, notamment Science po Lyon et l'EM Lyon depuis 2016, et s'adonne également à la formation professionnelle au sein de l'Institut Themis dont il dirige la collection "stratégie africaine de sécurité" depuis 2017.



Conférencier à de nombreuses reprises et créateur de plusieurs médias, le général Bruno Mignot est certainement aujourd'hui un des officiers les plus prolifiques de son armée pour avoir signé quatre-vingt articles et publié dix ouvrages dont sept liés à l'intelligence économique.

Doté d'une solide pratique opérationnelle et d'une expérience intellectuelle de haut niveau, Bruno Mignot est parvenu dans ses ouvrages à rapprocher les sphères civiles et militaires en faisant profiter à chacune des méthodes de l'autre en matière de veille stratégique, de protection du patrimoine et d'opérations d'influence.

Conscient des enjeux liés à la guerre économique et aux grands équilibres stratégiques, il est l'auteur du *Mémento de stratégie d'influence à usage du dirigeant d'entreprise* (L'Harmattan, 2015), *Le marketing d'influence* (L'Harmattan, 2017), *Les perceptions, ce monde méconnu des décideurs* (L'Harmattan, 2019), *Les invariants stratégiques* (L'Harmattan, 2020), de *L'influence par l'amalgame* (L'Harmattan, 2024), du *Mémento de contre-influence* (L'Harmattan 2024) et du *Dictionnaire notionnel et méthodologique d'intelligence économique* (L'Harmattan 2026).

Bruno Mignot était déjà intervenu dans notre Lettre en mai 2024 sur le thème *L'influence par l'amalgame, une arme puissante de guerre informationnelle*. Et dans le cadre de la *Revue internationale d'intelligence économique* (R2IE), il avait donné en 2024 un grand entretien à Bruno Racouchot sur le thème "influence et renseignement, une paire inséparable".

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 le général (2S) Bruno Mignot 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

Directeur de la publication : Bruno Racouchot

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