



# Communication & Influence

N°155 - Mai 2024

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## L'influence par l'amalgame, une arme puissante de guerre informationnelle : 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.

*"L'influence par l'amalgame est bien une technique de manipulation parmi d'autres. De quoi s'agit-il ? La technique consiste à faire des rapprochements indus et hypocrites, à mélanger les genres, à associer des notions différentes pour mettre en valeur ou attaquer une cause : quand elle est "positive", elle est trompeuse, et quand elle est "négative", elle est partisane". Général (2S) de l'Armée de l'air et de l'espace, Bruno Mignot vient de publier L'influence par l'amalgame (L'Harmattan, 2024). Très tôt intéressé par l'intelligence économique, notamment par les questions d'affrontements cognitifs et de guerres informationnelles, il a publié plusieurs ouvrages en lien avec ces thématiques, qu'il enseigne aujourd'hui dans de grandes écoles. Mettant l'accent sur l'importance de la perception en la matière, il estime que "l'influence par l'amalgame constitue une arme de manipulation massive".*



*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Bruno Mignot se place volontiers au niveau sociétal, montrant en quoi il en découle ensuite des retombées sur les organisations, notamment les entreprises. Ce qui explique ses constants et minutieux aller-retours entre sphère militaire et sphère civile, pour mieux profiter des expertises et des réussites de chacune.*

### Comment fonctionne l'influence par l'amalgame ?

Très sournoise, l'influence par l'amalgame consiste à manipuler l'opinion pour s'attirer les faveurs d'une population ou décrier un adversaire. Qu'ils en soient conscients ou non – je pense aux naïfs méinformateurs – les manipulateurs profitent de la vague de submersion d'informations dont les citoyens font l'objet depuis l'avènement de l'internet et la multiplication des réseaux sociaux. Ils exploitent la nécessité de pratiquer des simplifications de nature cognitive, en orientant la conduite d'une cible dans le sens désiré sans qu'elle s'en

rende compte. Je dis "manipulateur" car l'influence par l'amalgame est bien une technique de manipulation parmi d'autres. De quoi s'agit-il ? La technique consiste à faire des rapprochements indus et hypocrites, à mélanger les genres, à associer des notions différentes pour mettre en valeur ou attaquer une cause : quand elle est "positive", elle est trompeuse, et quand elle est "négative", elle est partisane. S'il faut soutenir une action, une loi, une communauté ou vendre un produit ou un service, on rapproche la cause visée à une personnalité charismatique – on remarque que le Général de Gaulle n'a jamais été



autant revendiqué dans le discours politique actuel – ou à une tendance amplement partagée qui, prise comme relais, fait office de preuve sociale car considérée comme vraie puisqu'elle est répandue. Par exemple, les différents *washing* (*green, pink, social, racial...*), très en vogue actuellement, relèvent d'une transposition inconsciente mais efficace des opérations psychologiques exercées dans la sphère militaire. Aussi, la technique du cautionnement autorise tous les discours : quoi qu'on veuille vendre, il s'agit d'associer son

**L'influence par l'amalgame est dangereuse pour une démocratie car, à dessein ou non, elle manipule les foules. Le plus souvent, elle surfe sur le politiquement correct qui inhibe toute liberté de penser et entretient les confusions. Or, la bien-pensance est elle-même une manipulation de l'opinion car elle dissimule la vérité au travers d'un vocabulaire lissé et égalitariste...**

bien au sauvetage de la planète, à un comportement écoresponsable, au commerce équitable, au bien-être animal... À cette fin, se faire cautionner par une ONG, par exemple, réduit considérablement le risque d'attaque en réputation. Je me rappelle une affiche de publicité d'une pharmacie pour un produit cosmétique qui comportait sept cautions : "naturel", "bio", "écoresponsable", "sans ingrédient d'origine animale", "flacon recyclable", "made in France" et "Botanical Foundation" ! Il n'y a jamais eu autant de labels vertueux pour accorder un signe de qualité à son produit et susciter la confiance, en l'associant notamment à un terroir (appellation d'origine protégée, indication géographique protégée...) ou à une authenticité (fait maison, produit de la ferme, exploitation de haute valeur environnementale...). De nos jours, indiscutablement, le discours écologiste est celui qui fait le plus recette et le dérèglement climatique est source de tous les maux. L'influence par l'amalgame positive est partout et ce n'est pas faire preuve de paranoïa que d'en faire état. Inversement, s'il faut s'y opposer, la cause visée est discréditée car associée à une personne à la réputation sulfureuse, à des préjugés nocifs, à des aprioris défavorables... Cela permet de générer une polémique, de soulever l'indignation au sein de l'opinion publique et *in fine* de faire taire ses adversaires. Quelques exemples : les opposants à la loi Taubira dite du "mariage pour tous" ont été très vite taxés d'homophobie donc ils n'avaient plus le droit de cité ; les réticents à l'inscription de l'avortement dans la Constitution ont été placés dans le camp des opposants à l'avortement et montrés du doigt – pourquoi tant de sénateurs initialement déclarés contre le projet de réforme constitutionnelle ont si rapidement retourné leur veste ? Des militants associant systématiquement police et violence et dès qu'une manifestation se déroule et que force doit revenir à la loi, des médias bienveillants assènent la formule "violence policière" pour dénigrer la police et affaiblir l'État : par effet de répétition, le public est amené à avoir peur de ceux qui œuvrent au quotidien pour sa sécurité. Encore, du fait de l'agression russe en Ukraine, il n'est pas question de se déclarer pro-russe au risque d'être instantanément qualifié de pro-Poutine : finie la proximité séculaire des cultures russe et française. Pour citer un dernier exemple, certains initiés cherchent à amalgamer musulman et terroriste puisque les attentats terroristes qui ont touché la France et l'Europe depuis trente ans sont pour la plupart le fait d'islamistes : il est alors facile de propager le sophisme selon lequel tous les

terroristes sont des islamistes et comme tous les islamistes sont musulmans, tous les musulmans sont des terroristes – on constate vite l'inversion volontaire. On voit jusqu'où les amalgames peuvent mener : monter les communautés les unes contre les autres conduit un jour ou l'autre à la guerre civile, avec une police dont la réputation a été affaiblie.

***En quoi l'influence par l'amalgame constitue-t-elle une arme dans les affrontements cognitifs actuels et plus largement dans la guerre de l'information ?***

L'influence par l'amalgame est dangereuse pour une démocratie car, à dessein ou non, elle manipule les foules. Le plus souvent, elle surfe sur le politiquement correct qui inhibe toute liberté de penser et entretient les confusions. Or, la bien-pensance est elle-même une manipulation de l'opinion car elle dissimule la vérité au travers d'un vocabulaire lissé et égalitariste qui fait fi des différences naturelles. Influencer par l'amalgame revient donc à manipuler deux fois le quidam qui ne dispose pas assez de temps ou d'instruction pour faire la part des choses et exercer son esprit critique. L'influence par l'amalgame est donc une arme à double tranchant, au sens propre du terme. Quand elle est négative, elle met en scène deux adversaires et c'est là qu'elle se différencie de l'influence "simple" pour laquelle l'influencé conserve son droit de dire non.

Mais revenons à la matière première de l'influence pour bien comprendre en quoi l'influence par l'amalgame constitue une arme de manipulation massive : il s'agit de la perception. Vouloir influencer sans s'intéresser aux perceptions, c'est passer à côté des fondements "du métier", si j'ose dire. En effet, influencer consiste à modifier la perception d'une cible pour que nos objectifs deviennent ses objectifs. Une perception est un événement cognitif qui précède le raisonnement et les diverses influences qui s'opposent sont en réalité des affrontements de perceptions – c'est par exemple ce qui se passe dans la guerre de l'information que se livrent Israël et le Hamas : à écouter les uns et les autres, on en vient à se demander qui est la victime. En jouant sur les peurs, les appréhensions ou les phobies, on agit sur les émotions pour créer des réactions cognitives de rejet. L'influence par l'amalgame est bel et bien une arme cognitive et c'est à mon sens la plus perfide mais malheureusement la plus efficace. Tous les amalgames ne résultent néanmoins pas d'une volonté délétère mais ont des conséquences qui le sont pourtant : c'est le cas de celui qui est fait entre éducation nationale et instruction publique. Depuis presque cent ans – la durée fait office de preuve sociale – le ministère chargé d'instruire les enfants s'appelle "Éducation nationale" alors que l'éducation relève des parents, pas de l'État, ni des enseignants. Même le Premier ministre actuel, Gabriel Attal, l'a dit sur un plateau de télévision mais le ministère n'a pas changé de nom pour autant : on sait que c'est une ineptie mais elle demeure. Amalgamer éducation et instruction fait que nombre de parents délèguent leurs responsabilités aux professeurs qui ne sont ni formés ni chargés de s'en occuper et nos enfants sont de moins en moins éduqués au respect des anciens et de l'autorité, à la différence entre le bien et le mal, à la politesse, au mérite... Voilà les conséquences d'un tel amalgame : ne rien faire contre, c'est en quelque sorte le supporter, le tolérer, l'accepter et donc l'approuver, selon la célèbre formule de Saint-Augustin. On le voit, l'influence néfaste par l'amalgame peut aussi être passive et causer de profonds dégâts dans une société déjà déstabilisée comme l'est la société française aujourd'hui. Il faut *a minima* en être conscient si l'on ne peut s'y opposer. ■

## EXTRAITS

## L'influence par l'amalgame, une technique de manipulation parmi d'autres

*Dans son dernier livre L'influence par l'amalgame (L'Harmattan, 2024), Bruno Mignot caractérise les opérations d'influence "régulières" (rayonnement, communication, conviction, persuasion) et les "irrégulières" (propagande, intoxication, désinformation, manipulation). Selon lui, l'influence par l'amalgame est une forme de manipulation particulièrement malhonnête.*

*[Les extraits de cette p. 3 sont reproduits avec l'aimable autorisation de l'auteur et des éditions L'Harmattan. Qu'ils en soient ici remerciés.]*

### L'importance des relais

"Les techniques d'influence ont pour dénominateur commun d'utiliser un relais dont la crédibilité assure le résultat ; le plus souvent, il s'agit d'une crédibilité indiscutable, reconnue et appréciée qui permet de construire une opinion positive. Quand il s'agit d'une personne, le message adopté doit alors être celui du relais – cela suppose donc une reformulation des éléments de langage qu'il reçoit et l'utilisation de ses propres mots – pour que sa crédibilité joue à plein et non pas celui du concepteur de l'opération car il risque d'y avoir un décalage, synonyme d'interrogations par la cible et donc de méfiance. En aucun cas, par exemple, on n'accordera une quelconque crédibilité à un officier général parlant le langage d'un jeune des cités : la liberté du relais doit être totale en matière de vocabulaire, de ton, de média, de lieu et de choix du moment. On respecte ainsi, d'une manière analogue, le principe intangible de base selon lequel tout message doit être adapté à la cible.

Que ce soit le prestige, un média, des références ou tout autre intermédiaire, il s'agit donc pour l'auteur de la manœuvre d'influence de choisir le meilleur relais en fonction de la cible visée. Ce choix est stratégique, crucial et déterminant car il en conditionne la réussite : il revient donc à une autorité décisionnaire de l'arrêter après une étude mûrement réfléchie des options possibles. [...]

La technique d'influence par l'amalgame consiste le plus souvent à faire exactement l'inverse [pour ce qui concerne la négative]. Il s'agit en effet d'utiliser un relais à la crédibilité fortement négative ou à la réputation sulfureuse cette fois-ci afin de tromper d'autres relais (par exemple les médias) et de discréditer finalement la vraie cible par le fait de "mélanger des personnes ou des choses de nature, d'espèce différente" (définition de l'amalgame par le *Littré*). Il s'agit donc d'un billard à quatre bandes : cause détestable - média - population - cible. Les relais à la crédibilité négative fréquemment utilisés sont :

- Des préjugés nocifs (exemple : le racisme).
- Des aprioris défavorables (exemple : le lobbying).
- De fausses croyances (exemple : l'argent fait le bonheur).
- Des superstitions (exemple : treize convives à table).
- Des idées reçues déplorablement (exemple : l'État est responsable de tous les maux).

[...] Influencer par l'amalgame, c'est pratiquer une technique peu scrupuleuse d'association, d'assimilation, de mélange des genres facilement croyables pour le quidam qui ne cherche pas à aller plus loin, à s'informer de manière plurielle, à comparer ou à critiquer. Il s'agit ainsi notamment :

- D'associer une personne visée à une autre horriblement décriée pour la déconsidérer tout particulièrement : par exemple, être comparé à Dracula, Landru ou Adolf Hitler ; le principe du point de Godwin s'y réfère.
- D'associer une idée contre laquelle il faut s'opposer à une autre particulièrement déconsidérée : par exemple, insinuer qu'un avion pollue beaucoup permet de nuire à tout le secteur du transport aérien et donc à l'aviation d'affaires, sans doute visée en dernier ressort pour des raisons idéologiques ou partisans.
- D'associer une cause qui dérange certains à une autre qui est dénigrée voire vilipendée : par exemple, indiquer que l'entourage du roi Charles III d'Angleterre s'avère très masculin autorise certains à conjuguer ce constat à du sexisme."

### La part du cognitif

"Les amalgameurs profitent de la simplification que fait le cerveau dans l'approche des concepts et de la réalité pour exploiter un biais cognitif baissant le niveau de complexité du sujet, renvoyant vers une zone de confort et autorisant une compréhension plus rapide. Ceux qui ne prêtent pas attention à ce phénomène, qui n'ont pas la culture ou le niveau intellectuel suffisant permettant de maintenir un haut degré de vigilance, subissent cette manipulation sournoise et sont dès lors appelés à réagir ; il s'agit là malheureusement de la majorité des gens et elle est le plus souvent silencieuse. Cela participe d'un irrespect tendancieux des masses, d'un formatage lent des mentalités, d'un bourrage de crâne et donc d'un déni de démocratie. Les libertaires sont souvent, d'ailleurs, les plus liberticides puisque pour imposer une liberté – ou plutôt faire épouser une cause – ils n'hésitent pas à en piétiner beaucoup d'autres. Il convient dès lors de dénoncer ces pratiques, de démasquer leurs auteurs et de rétablir la vérité, sans pour autant placer le curseur à l'extrême inverse car il s'agit toujours de rechercher un équilibre pour que chacun puisse juger sans contraintes". [Extraits des p.79 à 82]

## EXTRAITS

### Pas d'opération d'influence sans connaissance des perceptions à modifier

Pour explorer le monde des perceptions qu'il considère comme les matières premières de l'influence, Bruno Mignot s'est inspiré des théories de Spinoza pour en détailler les quatre sources (sens, expérience, corrélation, intuition) et a posé les fruits de sa réflexion dans *Les perceptions*, ce monde méconnu des décideurs (L'Harmattan, 2019), co-écrit avec Jean-Marc Rouquette, directeur du Cabinet Négovision à Lyon.

[Les extraits de cette p. 4 sont reproduits avec l'aimable autorisation des auteurs et des éditions L'Harmattan. Qu'ils en soient ici remerciés.]

#### Les perceptions issues de l'expérience

"La perception par l'expérience est une première source d'idées, au sens lockien du terme. En effet, le philosophe anglais John Locke (1632-1704) a basé une partie de sa pensée sur le fait que c'est l'expérience qui crée la connaissance [...]. Selon lui et sa vision empirique, les perceptions engendrent les idées – il les appelle les "idées de sensation" – qui ne sont dès lors pas produites de manière innée : ainsi, l'âme agit suivant seulement deux processus avec "*la perception ou la puissance de penser, et la volonté, ou la puissance de vouloir*". Cette puissance de penser résulte d'une association d'idées complexes entre ce qui est ressenti (grâce aux sens) et ce qui a déjà été vécu (par expérience), et génère par conséquent la connaissance. Le lien entre les perceptions et l'expérience est réel.

Trahi par ses sources sensorielles, l'homme peut se retrouver en incapacité momentanée de délivrer une représentation saine et fiable de la réalité. Auquel cas, il fait appel à une base de données bien plus interactive que sa seule mémoire des sens : je reconnais cette personne parce que je l'ai déjà vue, ce son parce que je l'ai déjà entendu, cette odeur parce que je l'ai déjà sentie, etc. Il s'agit de remonter aux liens existants entre les données de base et donc de passer à un niveau supérieur de l'intellect [...].

Autrefois et cela se fait encore aujourd'hui, quand un jeune homme demandait la main d'une jeune fille à son père, ce dernier procédait à une recherche en réputation du futur gendre, de ses parents et de sa famille en questionnant des relations communes pour savoir si le monde dans lequel pourrait se retrouver sa fille serait convenable ou tout au moins pas défavorable. Que fait-on d'autre dans les affaires si ce n'est se renseigner sur telle société, sur tel dirigeant, avant de conclure un marché ?

Se pose alors la question des critères : pour l'aristocratie avant 1789, il s'agissait de la naissance ; pour la haute bourgeoisie au XIX<sup>e</sup> siècle, c'était davantage la fortune. Un décideur actuel pratique ce que les Anglo-Saxons appellent la *due diligence*, en ce qu'il s'intéresse à l'honorabilité de son interlocuteur. Elle permet de se rassurer et de tisser de nouveaux liens. D'autres critères sont, par exemple, l'appartenance à un réseau (franc-maçonnerie, ancien élève de telle école, adhérent à telle association, membre de tel cercle...) – le siècle actuel est assurément le siècle des réseaux tant ils prolifèrent – ou la connivence (bonnes ou mauvaises relations, mêmes origines géographiques, même religion...) [...].

#### La corrélation

"La corrélation se différencie de la précédente par la seule approche des effets liant instantanément une cause et ses conséquences. Elle fait certes également appel à l'expérience mais de manière très fugace car elle dessine un lien immanent entre ce qui survient et ce qui peut arriver : qu'une vieille dame traverse une rue sans regarder alors qu'un véhicule s'approche à vive allure, et l'on sait ce qui va advenir. Nul besoin de faire appel consciemment à sa mémoire sensorielle ou à son expérience, la conséquence est évidente et l'action immédiate à réaliser pour l'éviter également : c'est cette corrélation quasi instinctive qui fait agir le passant diligent et courageux pour ramener la dame sur le trottoir afin de parvenir à l'effet final recherché qu'est sa sécurité [...].

Cette approche des effets produits, conceptualisée par un aviateur militaire américain lors de la Première guerre du Golfe en 1991 sous la forme des "opérations basées sur les effets" [...], a été transférée à la sphère civile (entreprise ou administration) sous la forme d'une "théorie des effets" – à ne pas confondre avec la "théorie des effets directs". Elle consiste à déterminer comment utiliser les éléments de pouvoir d'une personne visée – en s'intéressant à son organisation en premier lieu – pour atteindre ses objectifs. La démarche part du principe qu'une personne, et c'est évidemment aussi le cas d'une organisation, n'est pas qu'un individu seul mais un système relativement complexe autour duquel gravitent d'autres systèmes tout aussi complexes (...). Il s'agit dès lors d'effectuer une bonne "analyse systémique" de cette personne ou de son organisation afin de prédire son comportement et ses réactions, de manière à entraîner une rupture de sa cohésion et détruire sa capacité de résistance [...].

La corrélation repose sur une nette diminution du temps de réflexion et par conséquent sur le réflexe : elle peut autant déstabiliser celui qui est soumis à un tempo qui lui échappe – c'est le propre de la mauvaise gestion de crise – que placer celui qui la maîtrise dans une situation de dominance – rappel : seuls 10 % des gens sont plus performants quand ils sont placés sous conditions de stress ! [...]. Cette perception d'urgence est donc particulièrement importante à maîtriser par tout décideur qui refuse de subir". [Extraits tirés des pages 76, 77, 78, 80, 81, 86 et 87]

## EXTRAITS

## L'époque est à l'influence, donc à sa symétrie qu'est la contre-influence

*En avant-première du Mémento de stratégie de contre-influence à usage des décideurs dont la parution devrait intervenir à l'été 2024, Bruno Mignot a bien voulu livrer à Communication & Influence quelques éléments de son prochain ouvrage, pendant de son précédent Mémento de stratégie d'influence à usage du dirigeant d'entreprise (L'Harmattan, 2015). Ces éléments sont bien sûr de nature à être modifiés dans l'ouvrage final.*

### Réagir ou subir

"Ce n'est pas surprenant que le Président Emmanuel Macron ait élevé l'influence au rang de fonction stratégique de défense nationale en 2022 et souhaité qu'elle soit formalisée par une stratégie nationale d'influence. Le profane pourrait s'interroger sur le lien entre défense et économie : il est fort car la défense nationale se décline en trois piliers concourants et complémentaires que sont la défense militaire proprement dite qui ressort du ministère des Armées et est confiée aux trois armées (terre, air & espace, marine), la défense civile confiée au ministère de l'Intérieur avec la Police nationale, la Gendarmerie nationale et la Sécurité civile, et la défense économique dont est chargé le ministère de l'Économie et des finances. Cette dernière intègre certes la préparation du tissu industriel en cas de conflit de manière à assurer aux troupes le soutien opérationnel et le soutien de l'homme nécessaire à la conduite des opérations, mais aussi, en temps de paix où la seule compétition économique fait rage, la défense des entreprises assurant l'indépendance nationale, la souveraineté économique du pays, d'où la notion liée de patriotisme économique, le mot n'étant pas synonyme de nationalisme.

Alors pourquoi s'intéresser à la contre-influence ? La réponse est simple : il s'agit de ne pas subir l'influence des autres, quand elle s'oppose à la nôtre, quand elle cible notre activité, quand elle vise à nous déstabiliser, quand elle cherche à nous faire perdre des parts de marché ou quand elle a pour objectif d'atteindre notre image ou de nuire à notre réputation. L'influence et la contre-influence doivent s'exercer conjointement car pratiquer l'influence, c'est faire un gagnant (soi) et un ou plusieurs perdants (les adversaires), l'influence étant un jeu à somme nulle. Pour aller plus loin qu'Arnaud de Morgny, directeur-adjoint du Centre de recherche appliquée de l'École de guerre économique (CR451), qui indique que *"la maîtrise de l'influence devient un aspect essentiel de la stratégie globale dans le domaine de la guerre économique"*, cette maîtrise s'avère capitale depuis longtemps déjà car elle est consubstantielle à la stratégie de l'organisation et ne saurait être délaissée, au risque de n'agir qu'en réaction donc en position de faiblesse. Il faut donc nécessairement adosser une campagne d'influence à la stratégie choisie pour la rendre vraiment globale, et pratiquer tout autant l'influence que la contre-influence, en particulier ou tout au moins parce que l'adversaire fait de même."

### Contre-influencer pour défendre sa réputation et contrer les manipulations

"Inestimable, la réputation est le bien immatériel le plus précieux d'une organisation et fait donc l'objet de toutes les attentions, de toutes les tentations. Elle constitue le lien le plus visible entre le premier pilier de l'intelligence économique (la veille stratégique) et le troisième (les opérations d'influence). Entrant dans le champ du deuxième pilier (protection du patrimoine de l'organisation), il est crucial qu'elle soit préservée car elle est le socle indispensable pour l'entretien de ses bonnes relations avec ses parties prenantes et il arrive très souvent qu'une entreprise attaquée sur sa réputation ait du mal à poursuivre son activité, tant la pente est parfois ardue à remonter. Les réseaux sociaux sont le porte-voix de toutes sortes d'agitateurs, le théâtre de tous types d'accusations directes, de toutes dénonciations et de toutes calomnies, le plus souvent sans preuves mais avec le bénéfice de l'effet Bacon selon lequel un avantage certain est donné à celui qui vilipende le premier et le plus bruyamment, ce que certains hommes et certaines femmes politiques ont bien compris en y ajoutant une outrance désarmante.

Hors attaque directe en réputation, une seconde opération d'influence agressive consiste à manipuler l'opinion de manière masquée : des campagnes de désinformation ou d'intoxication de toutes sortes dont le dénigrement commercial, des amalgames malhonnêtes associant l'organisation à un mal absolu, des rumeurs véreuses sur l'intégrité d'un chef... sont adroitement lancées par des relais d'influence rétribués ou eux-mêmes manipulés pour créer un sentiment de rejet et, par effet de conséquence, nuire à l'organisation. La caisse de résonance des réseaux sociaux permet également d'amplifier considérablement le phénomène tant il y est facile de s'insurger sur la base d'une fausse information diffusée par d'autres, avec l'espoir qu'un média reconnu relaye, un média en mal de scoop, employant un journaliste en quête permanente de buzz ne disposant pas de plusieurs sources et travaillant sous la direction d'un rédacteur en chef peu scrupuleux... et avec le rêve que sa cause soit traitée par des autorités politiques pressées de réagir, comme ce fut le cas en 2004 quand le Président Jacques Chirac condamna trop rapidement une agression antisémite dans un RER parisien qui n'avait en réalité pas eu lieu".

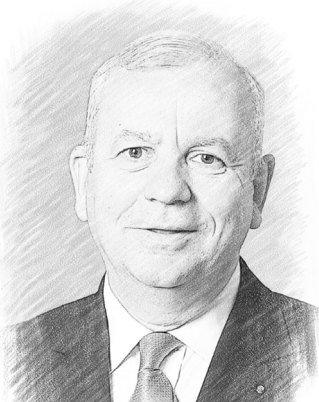
## BIOGRAPHIE

Le Général (2S) Bruno Mignot intègre l'École de l'air de Salon-de-Provence en 1983 et y obtient le titre d'ingénieur. Pilote de chasse sur *Mirage 2000*, il rejoint le transport aérien militaire comme pilote de C160 *Transall* puis d'avion de recueil du renseignement d'origine électromagnétique *Gabriel*. Muté au Service d'information et de relations publiques des armées en 1995 en tant que rédacteur en chef adjoint d'*Armées d'aujourd'hui*, il est officier de presse lors de l'ultime campagne d'essais nucléaires française. Cette première expérience de lutte d'influence de la France dans le monde suscite chez lui un vif intérêt. Breveté de l'École de guerre en 1998 et après avoir commandé une unité opérationnelle en Nouvelle-Calédonie, il rejoint la Délégation à l'information et à la communication de la Défense en 2001 où il crée deux médias. Muté au Secrétariat général de la défense nationale, il est chargé de mission "veille stratégique" au sein du Comité interministériel du renseignement de 2002 à 2005 : il participe activement à la réécriture du Plan national de renseignement au profit du Premier ministre, partage son expérience avec le Général Pichot-Duclos et rencontre Alain Juillet, nommé Haut Responsable à l'Intelligence Economique.

Muté au Commandement de la défense aérienne et des opérations aériennes en 2009, Bruno Mignot développe fortement le concept d'opérations non-kinétiques selon lequel une habile action informationnelle peut être plus efficace qu'un bombardement aérien. Il parvient à rassembler toutes les fonctions dédiées au sein de la même cellule et se fait remarquer par les autorités militaires américaines et britanniques. Commandant du

Centre national des opérations aériennes en 2011, il se montre soucieux de protéger ses réseaux d'information et de communication opérationnels, notamment à l'occasion du commandement tactique de raids de guerre. Directeur adjoint du Centre d'études stratégiques aérospatiales en 2013, il monte et conduit la stratégie d'influence de l'armée de l'air qu'il quitte en 2015 pour se consacrer à l'enseignement dans les grandes écoles – il dirige notamment le séminaire d'intelligence économique à l'EM Lyon depuis 2017 – et à la formation professionnelle au sein de l'Institut Themis (<https://www.themis-institute.com/>) où il exerce son expertise de la planification opérationnelle et des opérations d'influence.

Doté d'une solide pratique opérationnelle et d'une expérience intellectuelle de haut niveau, Bruno Mignot est parvenu dans ses divers commandements puis dans ses ouvrages à rapprocher les sphères civiles et militaires en faisant profiter à chacune des méthodes et des savoir-faire 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, Bruno Mignot a publié 75 articles et 8 ouvrages dont un *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) et *L'influence par l'amalgame* (L'Harmattan, 2024). Un *Mémento de stratégie de contre-influence à usage des décideurs* est en cours de finition.



## 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 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

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

## CONTACT

France (Paris) - North America (Toronto)

South America (São Paulo - Porto Alegre)

[bruno@comes-communication.com](mailto:bruno@comes-communication.com)

[www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)



Quand la réflexion accompagne l'action