

L'ART DE LA GUERRE DIGITALE

SURVIVRE
ET DOMINER À L'ÈRE
DU NUMÉRIQUE

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

CAROLINE FAILLET

L'ART DE LA GUERRE DIGITALE

SURVIVRE
ET DOMINER À L'ÈRE
DU NUMÉRIQUE

PRÉFACE DE JOËL DE ROSNAY

DUNOD

Ressources infographiques

Retrouvez les ressources infographiques
de ce livre sur www.carolinefaillet.com

Vous pourrez y partager vos commentaires.

Graphisme de couverture : Hokus Pokus

Illustration de couverture : © Julien de Bats

Conception et mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074828-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

La cyber-économie, une guerre mondiale invisible



La société numérique (ou digitale) représente un défi pour l'avenir, un véritable changement de monde : nous entrons dans l'ère de la cyber-économie, objet d'une guerre mondiale invisible, mais quotidienne entre les nations, les entreprises, les consommateurs.

Comment s'adapter à un tel bouleversement pour des entreprises et des États habitués à fonctionner dans le cadre de structures verticales, pyramidales et centralisées alors que les nouveaux défis économiques et culturels viennent de plateformes collaboratives décentralisées qui font appel à une forme de pouvoir transversal, à des modes de partage et de co-régulation ? Au-delà d'un changement de méthodes ou d'outils, il s'agit d'un changement de culture radical. En effet, les outils et les acteurs sont présents autour de nous *dans l'écosystème numérique*, et non « *sur* » Internet comme ont l'habitude de le dire les politiques ou les industriels, qui se réfèrent aux vingt dernières années de la révolution digitale.

Les impacts de la révolution numérique sur les résultats de ces entreprises, sur leur croissance ou sur le marché de l'emploi sont trop souvent traités superficiellement dans les nombreux ouvrages des théoriciens de l'ère digitale. Pourtant, les aspects concurrentiels et managériaux auxquels le monde de l'entreprise est régulièrement confronté sont fondamentaux.

Dans son livre, Caroline Faillet se fonde sur son expérience des pratiques et de la culture des grands groupes français pour livrer sa vision d'experte de la guerre digitale. Elle n'hésite pas à dévoiler sa méthode, commenter des cas concrets, apporter des recommandations pratiques essentielles pour la prise de décisions stratégiques.

Elle lève aussi le voile sur les erreurs nées d'une mauvaise compréhension de l'usage étendu du digital conduisant au *bad-buzz* (image et réputation ternie sur les réseaux sociaux) et à une mauvaise utilisation du *big data*, ce véritable gisement de connaissances qui doit être exploité avec profit par les entreprises.

Une approche très concrète, des conseils pratiques, pour changer et s'adapter. Un ouvrage passionnant et un précieux manuel de survie à l'ère digitale, voilà ce qui manquait dans l'abondante littérature sur la société collaborative et l'impact du digital sur les structures traditionnelles.

La référence à la guerre n'est pas déplacée dans ce livre. Mais à la place d'armée de soldats, d'armes tactiques, de conquête et de domination territoriale, de percées et d'encerclements, Caroline Faillet privilégie les armées de pronétaires (ceux qui sont *pour* et *sur* le Net), les armes de dissuasion massive utilisant les réseaux sociaux, les cyber-attaques ciblées, le rôle et la prééminence du « chef de guerre » dans l'entreprise.

Cette cyber-guerre invisible est pourtant bien réelle à l'échelle mondiale. Elle n'est pas la *cyberwar* contre laquelle les États cherchent à se protéger, grâce notamment au *hard power* et au renseignement. Plus « *soft* », elle fait appel, comme le décrit l'auteur, à des nouveaux francs-tireurs, des lanceurs d'alerte, des hackers reconvertis, une

nouvelle forme de « résistants » capables de mettre en œuvre une cyber-guérilla susceptible de déstabiliser des grandes entreprises, voire des États.

Mais, insiste-t-elle, il ne pourra y avoir de véritable transformation digitale de l'entreprise sans les « consommateurs augmentés », clients du cyber-espace aux super pouvoirs. Décrits comme les nouveaux *prosumers*, à la fois producteurs et consommateurs, ils contribuent par l'intelligence collective à la création de valeur ajoutée au sein des plates-formes collaboratives. C'est le modèle mis en œuvre par GAFÀ (Google, Apple, Facebook, Amazon) et par NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber), d'où la nécessité pour les entreprises de se recentrer sur les utilisateurs.

Une approche innovante qui crée la disruption, parfaitement analysée dans ce livre intelligent, qui démontre aussi l'émergence des « nouveaux barbares » avec lesquels il va désormais falloir compter. Des « ennemis » contre lesquels les chefs de guerre des grands groupes vont devoir apprendre à lutter, par la ruse plutôt que par la violence juridique, politique ou médiatique, s'ils ne veulent pas appartenir au passé...

Les nouvelles armes de ces chefs de guerre sont le *soft power*, la cybversion, le détournement, la mise en œuvre d'une stratégie digitale globale, et surtout d'une tactique de terrain sans laquelle les entreprises ne pourraient croître et se développer.

Mais il y a plus que la cyber-guérilla pour gagner la guerre économique dans l'écosystème numérique. Il y a aussi – et surtout – les valeurs et l'éthique sur lesquelles peut se fonder une corégulation citoyenne participative.

Cette réponse semble la seule efficace, dans le contexte d'États-nations dépassés, pour contrer les monopoles grandissants de GAFÀ ou de NATU et les menaces qu'ils font peser sur l'industrie bancaire, automobile, immobilière, touristique, pharmaceutique, agroalimentaire ou du divertissement. Des monopoles qui considèrent leurs clients comme des *bits* ou des *pixels* dans un océan de *big data*.

S'il est important de saisir des informations pertinentes grâce à la veille digitale, notamment pour prédire les tendances et les disruptions, il est essentiel également de retrouver des valeurs.

Plutôt que de favoriser seulement des algorithmes prédictifs et proactifs, encourageons ce nécessaire retour à la relation humaine, comme nous y invite Caroline Faillet à travers le message global de ce livre positif et pragmatique.

Joël de Rosnay,
docteur ès sciences, écrivain, prospectiviste,
conseiller du Président d'Universcience
(Cité des Sciences et de l'Industrie et Palais de la Découverte),
Président exécutif de Biotics International

Sommaire



Préface V

Partie 1

La guerre est déclarée

Article I ■ De l'évaluation (état des lieux) 5

Article II ■ Des origines de la guerre 27

Article III ■ De la mobilisation 43

Partie 2

L'art de la guerre économique

Article IV ■ De la supériorité de la ruse sur la force 59

Article V ■ Les 4 facteurs de domination 67

Article VI ■ De la manière de s'uberiser avant de se faire uberiser 83

Partie 3

L'art de la guerre idéologique

Article VII ■ De la montée des périls	111
Article VIII ■ De l'art de mener les foules	123
Article IX ■ De la réponse aux attaques de réputation	141

Partie 4

Qui veut la paix évite la guerre

Article X ■ De la guerre totale : le cas Isover	171
Article XI ■ De l'écoute des communautés	185
Article XII ■ Des chemins de la victoire	197
Article XIII ■ De l'élaboration de la stratégie digitale	205
Conclusion	213
Bibliographie	217
Index	219

Partie 1

La guerre est déclarée

« Mieux vaut une mauvaise paix que la meilleure guerre. »

Nicholas Machiavel¹

Tel un virus qui se serait échappé d'un laboratoire P4² et dont les créateurs auraient perdu le contrôle, le Web est à l'origine un projet militaire devenu une arme à la merci de tous. À la fin des années 1960, quand se joue l'équilibre de la terreur entre l'Union soviétique et les États-Unis et alors que la Défense américaine constate la vulnérabilité de son système de communication, elle mandate un groupe de chercheurs pour concevoir un réseau qui survivrait à la destruction d'une ou plusieurs machines. Ce réseau d'un genre nouveau reposant sur un système décentralisé, première pierre de la création d'Internet, a vu le jour sous le nom d'ARPANet³. De militaire, le projet ARPANet

1 Philosophe italien, théoricien de la politique et de la guerre (1469-1527).

2 Pathogène de classe 4, signifiant qu'il est susceptible d'abriter des agents très dangereux.

3 www.gralon.net et www.commentcamarche.net.

s'élargit au monde universitaire avant d'embrasser un large public au début des années 1990, avec le succès qu'on lui connaît.

Très vite, la parole minoritaire s'en empare et découvre un arsenal de pression sur l'opinion à moindre coût. Les militants, contestataires, partisans de théorie du complot ou de doctrines haineuses sophistiquent leurs attaques et voient grandir leur audience au fur et à mesure que le Web se démocratise. Dès lors qu'ils assistent à la première plongée du cours de bourse consécutive à une accusation en ligne ou au premier rapatriement de produits consécutifs à une vidéo... Ils savent que cette arme devient l'arme par excellence. Le reste du monde réalise que le Web n'est plus seulement un canal de communication, c'est un réseau d'influence. Mais ce tableau noirci volontairement ne doit pas occulter toutes les victoires que le Web a fait gagner contre la tyrannie ou l'injustice ni le fait que nombre d'organisations ont tiré du Web le secret de leur prospérité. Comme le synthétise Xavier Delaporte¹, le Web est donc un *pharmakon*, terme qui désigne en grec à la fois le remède et le poison : « on peut aimer Internet pour des raisons qui sont exactement les mêmes que celles qui nous le font craindre et détester ». Une arme pour détruire, un outil pour construire. Tout est question de savoir doser subtilement sa force et ses effets.

Cet art s'appelle la stratégie. Et l'étymologie nous invite, là encore, à l'analogie guerrière. Comme le rappelle le manuel *Strategor*², « le mot "stratégie" vient du grec *strategos* qui désigne le général, chef de l'armée : de *stratos*, "armée en ordre de bataille", et *agein*, "conduire". Ce mot évoque donc la guerre (contre les concurrents) et le leadership (du dirigeant) qui doit conduire une armée bien organisée (l'entreprise) à la victoire (la performance économique) tout en préservant au maximum ses troupes (les salariés). Pour filer la métaphore, on pourrait ajouter que cette guerre est menée pour le compte de la nation (les actionnaires) qu'il convient de protéger et d'enrichir ».

¹ www.franceculture.fr.

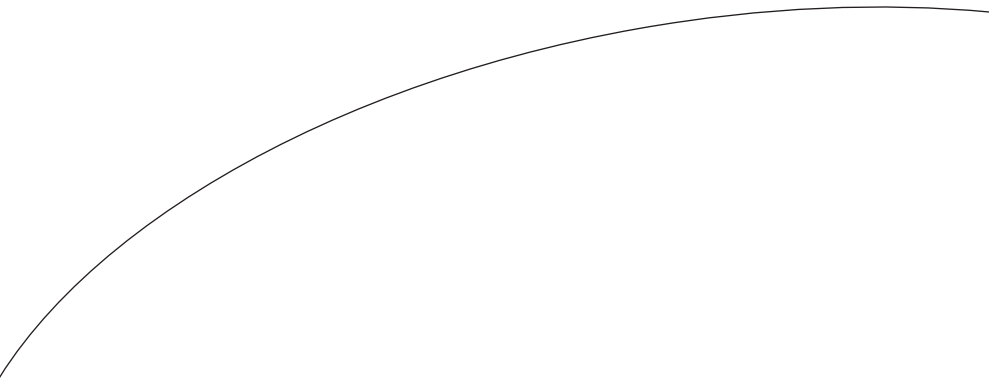
² *Strategor, Toute la stratégie d'entreprise*, Dunod, 7^e éd., 2016.

*L'Art de la guerre*¹ de Sun Tzu, au v^e siècle avant J.-C., est à la fois considéré comme le premier traité de stratégie mais aussi comme l'un de ceux qui continuent à faire référence auprès des dirigeants de ce monde. Constatant depuis 15 ans que les thèses de Sun Tzu font écho aux méthodes les plus efficaces pour dominer sur le terrain digital, j'en fis naturellement mon inspiration. En clin d'œil à cet ouvrage, j'ai choisi de diviser mon livre en 13 articles qui ont pour point commun de faire en sorte que le remède soit supérieur au poison.

1 *L'Art de la Guerre*, Flammarion, 2008.

Article I

De l'évaluation (état des lieux)



J'étais ébahie.

De mon bureau de la rue Saint-Dominique, à quelques mètres de ce haut lieu de l'histoire militaire, l'hôtel des Invalides, j'étais témoin d'un odieux conflit. Un conflit épistolaire et déjà digital. Nous étions en 1999 et le Web n'était pas encore devenu ce monde parallèle qui ne dort jamais. Perplexe, je parcourais la suite de courriels qui m'avait été envoyée, le fameux récit qui fit le tour du monde et des rédactions le temps d'un printemps. Pour dangereuses, ces missives n'eurent de commun avec le célèbre roman de Choderlos de Laclos que la « mort sociale » de l'un des protagonistes. Non pas celle de Madame de Merteuil, mais celle d'un certain David H., camarade de ma promotion. Laissez-moi vous conter la trace qu'il a laissée dans l'histoire du Web¹.

David était alors étudiant en 3^e année d'HEC à la recherche d'un emploi pour la rentrée. Dépité que le cabinet de conseil en stratégie Bain & Cie osât ne pas lui proposer un entretien au jour et à l'heure de son choix, il envoya un e-mail rageur à toute l'école :

« Toutes les boîtes qui s'imaginent que les HEC sont à la merci de leurs recruteurs se mettent le doigt dans l'œil. (...) Le cas échéant, ils n'ont qu'à orienter leur recrutement vers l'ESC Palavas-les-Flots, et là, ils pourront à loisir montrer à quel point ils sont imbus de leurs personnes, fiers et dédaigneux. »

Sa déclaration de guerre fit d'abord le tour du campus et reçut une réponse de Fatima, élève en première année, qui tenta de rabaisser son orgueil :

« Tu sais, les entreprises ne sont pas à tes pieds. Sache que la modestie est une qualité indispensable pour progresser tout au long de sa carrière. (...) Si tu ne le fais pas pour toi, fais-le pour l'école HEC. (...) L'école devrait être plus vigilante pour éviter que des types de ton genre ternissent sa réputation. »

Dans sa riposte à Fatima, David ajouta à l'arrogance de son premier message, une violence envers la gente féminine qui provoqua l'escalade nucléaire au-delà de la sphère HEC. Écœurée par l'image que David véhiculait de notre école, je colportai moi-même, comme beaucoup, l'histoire par messagerie et photocopie. En quelques jours, elle se propagea dans toute la filière



¹ Source : www.hoaxbuster.com.

étudiante et les canulars commencèrent à apparaître. La pseudo réponse que le cabinet de conseil Bain lui aurait produite :

« Tes propos dignes d'un enfant de cinq ans à qui on aurait piqué son jouet auraient pu faire sourire (...) Mais ce que nous n'avons pas pu laisser passer, c'est ta réponse à cette Fatima (...). Tes messages ont fait déjà le tour de la Terre, de chaque école de commerce, des laptops¹ de la plupart des cabinets de recrutement et bien sûr des cabinets de conseil auxquels tu sembles particulièrement t'intéresser (...) » fut suivie d'autres apparentes prises de positions de grands cabinets et de multinationales déconseillant à David de postuler chez eux.

Le phénomène prit une tournure médiatique après la révélation de l'affaire par *Libération* : des magazines féminins aux médias russes et allemands, toute la presse y compris internationale s'empara de ce que l'on pourrait qualifier de premier *bad-buzz*² de réputation. Rumeurs, faux sites Internet, fausses déclarations n'eurent de cesse d'amplifier les retombées de l'affaire jusqu'à l'été. Entre le bruit sur son renvoi de l'école, de son départ à l'étranger, de son suicide ou encore de son mariage avec Fatima, le Web finit sans doute par se demander si David H. avait vraiment existé.

De mon côté, j'ai retenu de la mésaventure de David qu'il vaut mieux tourner sept fois sa souris sur son tapis avant de cliquer sur envoi si l'on souhaite protéger son identité numérique. Mais j'ai surtout été fascinée par cette nouvelle arme non conventionnelle, d'autant plus redoutable qu'elle est accessible à tous, une arme que l'on n'appelait pas encore le « *buzz* ».

La victime était évidente, David bien sûr. Mais n'était-il pas un bouc émissaire ? Est-ce que la cible indirecte n'était pas finalement HEC, qu'une école concurrente aurait voulu discréditer ? Et si la motivation était d'ordre idéologique : une bouffée de haine antisémite à l'encontre de l'arrogant David ? Dans les deux cas, l'opinion publique aura été une complice manipulée, faisant de l'adversaire de David, un ennemi aux mille visages.

1 Anglicisme : ordinateurs portables.

2 Bouche à oreille négatif.

Que sa finalité soit économique ou idéologique, cette histoire m'a plongée au contact de tous les ingrédients de la guerre digitale et va me permettre de la définir, telle que je l'entends dans ce livre.

Pourquoi la guerre ?

De Cicéron¹ à Grotius², de Diderot³ à Clausewitz⁴, la conception traditionnelle de la guerre suppose qu'elle soit explicitement déclarée et qu'elle n'ait lieu qu'entre États. Après la Seconde Guerre mondiale en réalité, les états-majors occidentaux sont confrontés à des conflits d'une autre nature tels que la guerre subversive⁵, la guerre révolutionnaire ou encore le terrorisme. « *Une nouvelle forme de guerre est née* » confirme Trinquier⁶ dans *La guerre moderne*. Il s'explique :

« Elle diffère essentiellement des guerres du passé en ce sens que la victoire n'est pas attendue uniquement du choc de deux armées sur un champ de bataille (...). La guerre est maintenant un ensemble d'actions de toutes natures (politiques, sociales, économiques, psychologiques, armées, etc.) qui vise le renversement du pouvoir établi dans un pays et son remplacement par un autre régime. Pour y parvenir, l'assaillant s'efforce d'exploiter les tensions internes du pays attaqué, les oppositions politiques, idéologiques, sociales, religieuses, économiques, susceptibles d'avoir une influence profonde sur les populations à conquérir ».

1 Auteur latin (106-43 av. J.-C.), la guerre est pour lui « une affirmation par la force ».

2 Hugo Grotius (1583-1645), juriste hollandais, est l'un des premiers penseurs de droit international. La guerre est pour lui une « manière de vider les différends par la voie de la force ».

3 Denis Diderot (1713-1784), philosophe des Lumières. La guerre est pour lui « une maladie convulsive et violente du corps politique ».

4 Carl von Clausewitz (1780-1831), officier prussien, théoricien de la guerre : « *La guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens* ».

5 Concept de guerre consistant à manipuler les populations pour conquérir le pouvoir. La guerre subversive désigne à l'origine la première guerre d'Indochine ayant conduit à la défaite de l'armée française.

6 Roger Trinquier (1908-1986), officier français ayant participé à la guerre d'Indochine et à la guerre d'Algérie.

En fait, le champ de bataille moderne est modifié dans ses trois dimensions que sont le rapport au temps, à l'espace et à l'action :

- le rapport au temps d'une part : Mao¹, inspirateur de mouvements révolutionnaires, explique que, pour gagner, une guérilla doit installer le chaos et prendre son temps. La limitation dans le temps – déclaration de guerre en amont et un traité de paix en aval – vole en éclat avec les théoriciens de la révolution qui recommandent la guerre d'usure qui épuise l'ennemi ;
- le rapport à l'espace d'autre part : le conflit peut être localisé mais, par sa portée symbolique, il va se généraliser rapidement, comme on l'a vu en Tunisie après l'immolation de Mohamed Bouazizi le 17 décembre 2010. Elle n'est pas la première en Tunisie, mais celle de trop et la contestation se propage à travers tout le pays en 10 jours. De plus, et c'est fondamental, en poursuivant des objectifs idéologiques, comme le communisme ou le jihadisme, la guerre peut transgresser la notion d'État pour se considérer comme universelle, s'en prenant à des firmes, des individus ou des groupes d'intérêt ;
- enfin, quant au rapport à l'action, c'est la remise en cause du principe de la guerre frontale en tant que dimension majeure de la guerre, comme pouvait l'évoquer la citation de Napoléon : « *En guerre comme en amour, pour en finir il faut se voir de près* ». La défaite de 1940 est l'exemple parfait d'une vision stratégique statique passéiste contre une stratégie de la mobilité.

La guerre se joue parfois sur des évolutions décisives de ces dimensions, souvent apportées par des ruptures technologiques. Par exemple, l'Histoire nous apprend que l'invention de l'arbalète, qui permettait à des guerriers non expérimentés de tuer à grande distance un chevalier en armure, contribua à précipiter la fin de l'ère de la chevalerie et marqua le début de la suprématie des armes à distance sur la mêlée, suprématie qui ne fit que se renforcer par la suite avec l'apparition des armes à feu. En d'autres termes, pour espérer gagner, il faut

¹ Mao Zedong (1893-1976), homme d'État et chef militaire Chinois.