



Communication & Influence

N°99 - Décembre 2018

Quand la réflexion accompagne l'action

Mesure de la force et traité de stratégie : réflexion, action, communication, le décryptage de Martin Motte

Communication et influence ne sont pas des fins en soi. Elles s'affirment bien plutôt comme des méthodes permettant d'étayer le déploiement d'une stratégie dans le réel. Elles n'ont donc de sens que si une stratégie a au préalable été définie. Or, qu'est-ce qu'une stratégie ? La mesure de la force – Traité de stratégie de l'Ecole de guerre (Tallandier, 2018), ouvrage collectif dirigé par Martin Motte, répond à cette question.



Ancien élève de l'Ecole normale de l'air et de l'espace, docteur en histoire, et Olivier Zajec (Saint-Cyr, d'études à l'Ecole pratique des hautes études et directeur du cours de stratégie à l'Ecole de guerre, Martin Motte a été épaulé dans ce travail par Georges-Henri Soutou (de l'Institut, professeur émérite à Paris Sorbonne, président de l'Institut de stratégie comparée), le Lt-Col Jérôme de Lespinois (de l'Académie

de l'air et de l'espace, docteur en histoire), et Olivier Zajec (Saint-Cyr, IEP Paris, maître de conférences à Lyon III), tous enseignants à l'Ecole de Guerre. Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Martin Motte ouvre des pistes de réflexion qui intéresseront quiconque s'interroge sur les défis qu'offre la guerre informationnelle.

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.

Comment s'articulent les relations puissance/influence en matière stratégique ?

Vaste question, qui pourrait recevoir un grand nombre de réponses en fonction des contextes ! Mais de façon générale, il y a un lien dialectique entre l'influence sous toutes ses formes et la puissance militaire. Prenez l'alliance franco-russe de 1892 : elle tint en grande partie à l'influence économique de la France, qui avait les moyens financiers et technologiques d'aider la Russie à moderniser son armée ; elle fut en outre consolidée par des influences culturelles croisées, l'intérêt des Français pour la littérature, la musique et les ballets russes

répondant à la francophilie traditionnelle des élites russes. Les bénéfices stratégiques furent considérables, puisque l'offensive russe d'août 1914 obligea les Allemands à transférer des troupes du front occidental au front oriental : cela alléga d'autant la pression sur l'armée française, qui put arrêter la ruée allemande sur la Marne.

Dans cette affaire, influence et puissance se sont épaulées l'une l'autre. Mais l'alliance franco-russe montre aussi que l'influence reste fragile lorsqu'elle ne peut s'appuyer sur la force des armes. En effet, il apparut vite que la Russie restait militairement inférieure à l'Allemagne et que seule une aide militaire directe de la France et de



la Grande-Bretagne pouvait lui éviter l'effondrement. Pour ce faire, les Français et les Britanniques tentèrent en 1915 de forcer le détroit des Dardanelles, mais ils s'y cassèrent les dents. Les conséquences étaient prévisibles : la Russie capitula début 1918 et les investissements qu'y avait réalisés la France furent perdus, ruinant quantité d'épargnants français.

Autre exemple : celui de l'Unité italienne, en particulier la conquête du Royaume des Deux-Siciles par Garibaldi, en 1860. Cet épisode annonce les "guerres hybrides" d'aujourd'hui, car il a impliqué des forces régulières et irrégulières sur fond d'opérations d'influences très poussées, les unes publiques, les autres occultes. À première vue, on saisit mal comment un aventurier alignant mille volontaires et deux navires de commerce a pu vaincre un royaume dont l'armée comptait 30.000 hommes et la flotte une quarantaine d'unités. Cela semble relever du miracle... sauf si on examine les coulisses de l'action.

Derrière Garibaldi en effet, il y avait le royaume de Piémont-Sardaigne et l'Angleterre. Le premier voulait faire l'unité italienne à son profit ; la seconde alléguait la nécessité de lutter contre la monarchie réactionnaire des Deux-Siciles, mais poursuivait des objectifs économiques (faire tomber un État protectionniste qui résistait à son impérialisme marchand) et stratégiques (faire de Naples le tremplin d'une offensive garibaldienne contre les États du Pape, qui soutenaient financièrement et idéologiquement la résistance des Irlandais à l'oppression anglaise ; faire de l'Italie un relais permettant à la Royal Navy de garder le contrôle de la Méditerranée).

Pour assurer le succès de Garibaldi, le Piémont-Sardaigne et l'Angleterre mobilisèrent leurs services secrets, mais aussi les réseaux anticatholiques d'Europe et des deux

Amériques : intellectuels libéraux comme Victor Hugo, Alexandre Dumas et Charles Dickens, églises protestantes, franc-maçonnerie (à laquelle appartenaient tant Garibaldi que Cavour, le premier ministre piémontais, et vraisemblablement Palmerston, son homologue britannique). Les sommes énormes collectées par ces vecteurs d'influence permirent d'équiper les Garibaldiens et de leur envoyer des renforts – ils dépassaient les 30.000 hommes en

fin de campagne –, mais aussi de corrompre les officiers des Deux-Siciles pour qu'ils ne leur opposent qu'un simulacre de résistance.

En début de partie toutefois, la supériorité quantitative des forces siciliennes aurait pu leur permettre de vaincre les Garibaldiens. Mais lorsque la flotte sicilienne voulut canonner ces derniers, une escadre anglaise s'interposa entre elle et ses adversaires... C'est une preuve supplémentaire que l'influence a tôt ou tard besoin d'être relayée par la puissance militaire.

La puissance militaire peut-elle être un vecteur d'influence ?

C'est l'évidence même. "Le soldat mesure la quantité de terre où on parle une langue, où règnent des mœurs, un esprit, une âme, un culte", écrivait Péguy dans *L'Argent suite*, paru en 1913. Sans la conquête romaine d'il y a 2000 ans, nous ne parlerions pas une langue latine. Si l'Angleterre n'avait pas conquis le Canada et l'Inde au XVIII^e siècle, le français serait aujourd'hui la langue la plus parlée au monde ; il est d'ailleurs la langue commune de la partie de l'Afrique qui a été conquise par la France au XIX^e siècle. Un cas particulièrement intéressant est celui de l'Égypte. Ce pays fut ouvert à l'influence française par l'expédition de Bonaparte, en 1798. Au cours du demi-siècle suivant, le pacha d'Égypte, Méhémet Ali, mena une politique de modernisation en s'entourant de conseillers français ; une des conséquences en fut le percement du canal de Suez sous la direction de Ferdinand de Lesseps. Mais en 1882 éclatèrent des émeutes anti-occidentales. La France, incomplètement remise de sa défaite de 1870, ne put envoyer de troupes en Égypte. Les Anglais y débarquèrent alors et transformèrent rapidement ce pays en protectorat britannique : à nouveau, la puissance militaire frayait la voie à l'influence politique.

Ce phénomène persiste de nos jours et la France en est un exemple frappant. Comment un pays qui représente moins de 1% de la population mondiale et dont le produit intérieur brut n'arrive qu'au 7^e rang mondial peut-il rester un des cinq membres permanents du Conseil de Sécurité de l'ONU ? Entre autres choses par son rang militaire. Tout d'abord, la France est une puissance nucléaire – mais l'Inde l'est aussi et elle n'a pas de siège permanent au Conseil de Sécurité. On sait moins que la France est après les États-Unis le 2^e prestataire d'opérations extérieures au monde. Ses institutions, qui centralisent les décisions militaires entre les mains du Président de la République, sont ici un atout majeur, car elles assurent une réactivité stratégique exceptionnelle (on l'a vu en 2013 avec l'opération Serval). L'autre atout majeur est la très grande valeur des armées françaises et leur culture expéditionnaire éprouvée, reconnue par les Américains eux-mêmes. De décembre 2015 à février 2016, le commandement d'un important groupe naval américain, la *Task Force 50*, a même été confié à un amiral français, ce qui aurait été inimaginable si la France n'avait pas eu un porte-avions nucléaire à engager contre *Daech* !

Il est donc clair que les capacités d'intervention extérieure de la France contribuent à son influence ; mais il est tout aussi clair, hélas, que ce fait est largement ignoré par des pans entiers des élites françaises. Les courants idéologiques dominants du dernier demi-siècle ont en effet habitué nombre de décideurs politiques et économiques à considérer que la guerre est une anomalie vouée à disparaître dans un futur proche, ce qui a longtemps permis de traiter les armées comme des variables d'ajustement budgétaire. Dans ces conditions, nos militaires doivent déployer des trésors d'abnégation et d'ingéniosité pour mener à bien leurs missions, qui vont très au-delà des contrats opérationnels qui leur ont été fixés et des moyens qui leur sont consentis... ■

Pour en savoir plus : <https://soundcloud.com/revue-conflits/penser-la-strategie-entretien-avec-martin-motte>

Comment un pays qui représente moins de 1% de la population mondiale et dont le PIB n'arrive qu'au 7^e rang mondial peut-il rester un des cinq membres permanents du Conseil de Sécurité de l'ONU ? Entre autres choses par son rang militaire.

Il est clair que les capacités d'intervention extérieure de la France contribuent à son influence ; mais il est tout aussi clair, hélas, que ce fait est largement ignoré par des pans entiers des élites françaises.

EXTRAITS

La mesure de la force, entre puissance et influence

Depuis la création de Communication & Influence en 2008, nous l'avons dit et redit : il ne peut y avoir d'influence digne de ce nom sans stratégie. Il est donc utile de se référer au chapitre 1^{er} de La mesure de la force (op. cit.), où Martin Motte prend soin de définir les données élémentaires de la stratégie. Au fil des pages, Martin Motte met ainsi en évidence le fait qu'au-delà des paramètres purement techniques, l'on doit aussi prendre en compte les facteurs immatériels qui influencent la façon dont les peuples vivent le moment stratégique... Extraits.

Qu'est-ce que la stratégie ?

"Le terme "stratégie" est aujourd'hui employé à tort et à travers : on parle de stratégie d'entreprise, de stratégie de communication, de stratégie de carrière, etc. Le dénominateur commun à ces différentes approches est qu'elles consistent à mettre en cohérence des fins et des moyens. Mais elles ne relèvent pas du domaine militaire et abusent donc d'un mot dont l'étymologie grecque est pourtant claire : la stratégie est le fait de faire avancer (*ageîn*) une armée (*stratos*). C'est par excellence le cas au niveau opérationnel, privilégié dans le présent manuel. Mais ce niveau s'inscrit dans un cadre plus vaste, qui rend nécessaire une vision élargie de la stratégie. Nous partons donc de la définition qu'en donne le général Beaufre : "La stratégie est l'art de la dialectique des volontés employant la force pour résoudre leur conflit." (p.11-12)

La pratique stratégique

Affinant la définition du général Beaufre, Martin Motte a ensuite recours à la définition du défunt Hervé Coutau-Bégarie [ndlr : auquel est dédié La mesure de la force] : "La stratégie est la dialectique des intelligences fondée sur l'utilisation ou la menace d'utilisation de la force à des fins politiques." (p.17). Il enchaîne ensuite sur la définition donnée par Georges-Henri Soutou [ndlr : coauteur de La mesure de la force] : "La stratégie est l'art de la dialectique des volontés et des intelligences employant entre autres la force ou la menace de recours à la force à des fins politiques." (p.19)

Martin Motte précise ensuite : "Aux définitions conceptuelles de la stratégie, il n'est pas inutile d'ajouter deux descriptions de la pratique stratégique. Selon une maxime prêtée au général Bugeaud, "la stratégie, c'est l'art de s'arranger pour être le plus fort, et quand on ne l'est pas, pour f... le camp sans dommage !". Sous ses allures de boutade, la formule est très profonde [...]. Elle sous-entend en effet un rapport de forces équilibré, voire défavorable, que l'art du stratège parvient à rendre favorable en un point donné. D'autre part, elle exclut le volontarisme : là où il n'y a pas d'espoir raisonnable de victoire, il faut savoir battre en retraite, non pour jeter l'éponge mais pour conserver ses forces en vue de la suite du conflit ou pour peser sur les négociations de paix." (p.19)

Métastratégie

Dans le chapitre 8 de La mesure de la force, Martin Motte montre qu'il existe aussi une approche culturaliste de la stratégie : "De même que la stratégie ne s'applique pas de façon identique dans les milieux terrestre, maritime et aérien, elle connaît des déclinaisons spécifiques d'une société à l'autre, car le style de guerre d'une collectivité donnée reflète toujours sa culture." (p.181). Et il ajoute un peu plus loin : "La stratégie d'une société ne reflète pas seulement sa géographie, ses structures et ses intérêts, mais aussi ses valeurs, car les fins pour lesquelles on se bat conditionnent nécessairement les moyens du combat : le philosophe Jean Guittou parlait à ce propos de "métastratégie". Par exemple, les valeurs d'Ancien Régime mettaient l'armée au service exclusif du monarque : les soldats n'étaient que des exécutants, d'où une motivation inférieure à celle de soldats-citoyens défendant leurs institutions ou *a fortiori* de volontaires. Autre exemple, la violence d'un conflit augmente quand les valeurs des belligérants ne les poussent plus à considérer l'adversaire comme un combattant légitime – statut dont il jouissait dans l'Europe westphalienne – mais comme un délinquant à punir ou un hérétique à exterminer." (p.184)

La force des mythes

"De la métastratégie relève aussi la tendance des sociétés à chercher dans leur histoire militaire, ou plutôt dans la mémoire qu'elles en ont gardé, des motivations et des méthodes de combat investies d'une valeur identitaire. Cette tendance est particulièrement nette après une défaite ou devant un danger imminent. Ainsi les Français conjurèrent-ils la catastrophe de 1870 en cultivant le souvenir de la Révolution et de l'Empire, dont ils exaltèrent l'élan offensif : ce volontarisme eut des effets tactiques désastreux en 1914, mais il contribua sans doute au sursaut moral de la bataille de la Marne." (p.184). Et Martin Motte de noter : "En somme, plus les transformations de l'environnement géopolitique sont déstabilisantes, plus les peuples ont besoin de se ressourcer dans leur identité fondatrice et dans leurs glorieux souvenirs. Que ceux-ci soient en partie mythiques ne change rien à l'affaire : l'important est que le mythe fonctionne, que les chefs y croient ou affectent d'y croire, que leurs troupes s'y identifient et y puisent leur détermination. *A contrario*, un peuple auquel on désapprend son roman national ou pire, auquel on inculque la haine de soi, risque fort de ne pouvoir relever les défis qui lui seront lancés tôt ou tard." (p.185)

EXTRAITS

La stratégie entre *hard* et *soft power*

Le chapitre 2 de La mesure de la force (op.cit.) s'intitule : "La stratégie, les relations internationales et le système international". Rédigé par Georges-Henri Soutou – de l'Institut, professeur émérite à l'université de Paris Sorbonne et président de l'Institut de stratégie comparée – ce chapitre permet de comprendre comment se déploie la réflexion stratégique dans le cadre des relations internationales et surtout, comment elle trouve sa voie entre hard et soft power.

Ecole réaliste, Ecole idéaliste

"Il y a deux grands pôles de réflexion autour desquels se regroupent les théoriciens des relations internationales : l'Ecole "réaliste" et l'Ecole "idéaliste" ou "libérale". Ils ne sont pas sans conséquence pour la vie internationale, car ils influencent la vision du monde des décideurs. Le stratège ne peut donc les ignorer.

"Pour les "réalistes", les acteurs essentiels des relations internationales restent les Etats, qui défendent d'abord leurs intérêts et leur sécurité. La guerre reste donc une possibilité permanente ; la paix repose plus sur l'équilibre des Puissances que sur une organisation internationale type ONU. Kenneth Waltz et Henry Kissinger, ou Raymond Aron en France, sont les plus connus des tenants contemporains de cette thèse, dont les fondateurs ont été Thucydide dans l'Antiquité et Machiavel au XVI^e siècle.

"Les "idéalistes" ou "libéraux" entendent au contraire sortir de l'opposition entre égoïsmes nationaux et fonder la paix sur un ordre juridique international : de même qu'au sein des Etats la violence privée a été progressivement éliminée au profit de la force publique, de même doit-il être possible d'éliminer la guerre comme ultime recours des Etats et de lui substituer un arbitrage international. Dans ce schéma, seule l'organisation internationale chargée de l'arbitrage (on songe à l'ONU) conserverait le droit de recourir à la force. En d'autres termes, il s'agit d'aligner le droit international sur le droit interne." (p.37 et 38)

Hard et soft power

"Ce courant insiste sur l'interdépendance internationale et sur l'existence, à côté du *hard power* (le potentiel militaire des Etats), du *soft power* (l'influence économique, culturelle, technologique...). Ce dernier n'est pas l'apanage des Etats, mais implique bien d'autres acteurs internationaux : les grandes entreprises, les groupes ethniques, religieux ou autres, les phénomènes culturels, Internet, etc. Les "idéalistes" ou "libéraux" y voient une société mondiale en devenir, de plus en plus indépendante des Etats, qui lui paraissent être sur le déclin. Illustrée en France par les travaux de Bertrand Badie, cette approche conduit à relativiser la souveraineté des Etats, qui doit être contrôlée par l'ONU ("droit d'ingérence" de la communauté internationale quand un Etat contrevient aux droits de l'homme, etc.).

"Les conséquences stratégiques de cette vision transnationale ou postnationale sont évidentes : les opérations militaires nationales sont contestées dans leur principe ; seules sont acceptables les opérations sous mandat onusien, régies par le droit international et visant à maintenir ou à rétablir la paix.

"Ceci dit, il n'y a pas opposition absolue entre ces deux visions, mais plutôt relation dialectique, voire complémentaire. Au fond, la véritable puissance aujourd'hui, c'est de pouvoir jouer dans les deux sphères, l'interétatique et la transnationale. Les Etats-Unis ne s'en privent pas, qui ont le *hard power* et sont en tête dans beaucoup de domaines du *soft power*, de l'économie à Internet en passant par la diffusion active de leurs normes juridiques à travers le monde – la réunion du *hard power* et du *soft power* définissant ce que Joseph Nye appelle le *smart power*.

"Malgré tout, la mondialisation et la multiplication des rapports de toute nature entre pays entraînent une certaine convergence des systèmes juridiques et l'apparition de plus en plus marquée d'un droit international auquel se réfère l'ONU : il justifie par exemple les opérations d'intervention avalisées par le Conseil de sécurité ainsi que le jugement des auteurs de crimes de guerre par des cours de justice internationales.

"Le stratège ne peut donc plus s'en tenir uniquement aux objectifs politiques et à l'environnement militaire, économique, etc. : il doit intégrer le poids croissant de l'infosphère, du droit international et des normes qui encadrent de plus en plus son action. Clausewitz est toujours pertinent, il reste le stratège par excellence des penseurs "réalistes", mais il doit être complété en fonction de ces nouvelles réalités inter- et transnationales." (p.38 et 39)

A signaler pour ceux qui souhaiteraient approfondir la pensée de Georges-Henri Soutou, la note CLES (Comprendre les enjeux stratégiques – de Grenoble Ecole de Management) HS80 de novembre 2018, Géopolitique de la nouvelle guerre froide – Jean-François Fiorina s'entretient avec Georges-Henri Soutou, téléchargeable sur <http://notes-geopolitiques.com/notesgeo/wp-content/uploads/2018/11/CLESHS80.pdf>

EXTRAITS

Stratégie, victoire et communication

Olivier Zajec est l'un des quatre co-auteurs de *La mesure de la force* (op. cit.). Diplômé de Saint-Cyr et de l'IEP Paris, maître de conférences en science politique à l'université de Lyon-III, auteur de plusieurs ouvrages de géopolitique qui font référence, il sera dans l'année qui s'ouvre l'un des prochains invités de *Communication & Influence*. Au sein des différents chapitres qu'il a rédigé pour *La mesure de la force*, (*Qu'est-ce qu'un stratège ? ; La stratégie : science, méthode et art ; Principes de la stratégie, principes de la guerre ; L'évolution de la stratégie classique ; Des stratégies "alternatives" ?*), Olivier Zajec revient à plusieurs reprises sur les liens entre stratégie, victoire, communication... Coup de projecteur sur quelques extraits qui incitent à la réflexion dans le champ de recherche communicationnel qui est ici le nôtre.

La victoire : une opération de communication réussie ?

"En 2013, un officier français de l'armée de terre, stagiaire de l'Ecole de guerre, posait la question suivante lors d'une conférence de stratégie : *"La notion de victoire a-t-elle encore un sens militaire ? S'il est demandé au chef militaire de gagner la bataille, la victoire qui s'inscrit dans l'histoire dépend de la perception durable de la population plus que de critères objectifs. A ce titre, la victoire ne serait-elle pas finalement une opération de communication réussie, quels que soient les résultats des opérations ?"*

"Dans un ouvrage récent sur le choc *Hezbollah-Tsahal* de 2006, Michel Goya et Marc-Antoine Brillant ont montré que les conflits militaires modernes se doublaient plus que jamais d'une bataille de perceptions ayant pour enjeu les observateurs extérieurs, et qui bien souvent décide du "vainqueur" réel. Le "facteur opérationnel" peine désormais à s'imposer et le politique doit y suppléer par la magie du verbe. Les opinions publiques se lassent vite, elles exigent des résultats, leur compréhension du temps long de la stratégie est réduite. Tout ceci naît d'un décalage ou d'un décentrement de la notion de "puissance", que résume ainsi Bertrand Badie : *"La guerre n'est plus le résultat d'une compétition entre les plus puissants, mais bel et bien d'un accès de faiblesse frappant les petits. En retour, la puissance perd sa capacité régulatrice et se révèle, face à la violence du faible, décalée, inefficace et impuissante."* (p.71)

Courage intellectuel, sens du possible, aptitude à la décision : vaincre et convaincre

"La stratégie demeure, en son fondement même, l'art du général. Qu'exige-t-on intemporellement de ce dernier, quelles que soient les évolutions de la technologie guerrière ou du système international ? Le courage intellectuel. Le sens du possible. L'aptitude à la décision. De ce point de vue, la sensibilisation à la stratégie effectuée dans les Ecoles de guerre permet aujourd'hui comme hier que s'accomplisse graduellement chez le chef militaire la synthèse entre ce qu'Ernst Jünger nommait "l'homme de puissance" et "l'homme de connaissance". Les décideurs militaires ont besoin de se familiariser avec la stratégie car elle renforce précisément ces qualités. Elle est d'une part le socle qui vivifie l'exercice du commandement, d'autre part une spéculation intemporelle dirigée vers les ensembles, permettant de penser en profondeur la combinaison réaliste des moyens et des fins avant, pendant et après un affrontement guerrier. Elle permet en particulier de réduire la part des incertitudes et des fautes [...]. En tant que spécialiste d'un savoir ouvrant à une dialectique spécifique, le stratège a pour but de vaincre l'adversaire par la fulgurance anticipative de ses décisions et de convaincre le décideur politique de la pertinence de ses choix et des moyens nécessaires pour les obtenir." (p.82)

Les cinq prérequis de la science stratégique

"... si toutes les littératures et toutes les cultures parlent de la guerre, cela ne veut pas dire pour autant que toutes les civilisations aient participé de la même façon à développer la stratégie en tant que science. Pour qu'il y ait apparition et développement d'une science stratégique à partir d'un ensemble de savoir-faire militaires pratiques, il faut en effet cinq prérequis complémentaires :

1. la réponse à un besoin vital de nature politique ;
2. une certaine ouverture culturelle ;
3. une expérience pratique et une propension à la réflexion ;
4. une tournure d'esprit tournée vers l'abstraction ;
5. une tournure d'esprit gouvernée par le principe d'efficacité. (p.84-85)

"Ces cinq prérequis expliquent que la science stratégique se soit développée dans des sociétés évoluées, combattant pour leur liberté politique, ouvertes à la discussion, tournées vers l'abstraction et gouvernées par la recherche de l'utilité. Ces conditions ont été réunies dans trois foyers principaux : le monde chinois, le monde grec (avec ses succédanés romain et byzantin) et le monde européen moderne, dont procède une grande partie de la science stratégique contemporaine. Les penseurs militaires de ces foyers ont fait un effort systématique d'élucidation des concepts et multiplié les études de cas comparées de manière à parvenir à une théorie rigoureuse de l'action. La stratégie est en effet, et par excellence, une science appliquée, une praxéologie." (p.87)

BIOGRAPHIE

Né en 1967, Martin Motte intègre l'École normale supérieure de la rue d'Ulm en 1988, puis est reçu à l'agrégation d'Histoire en 1991. Sous la direction du professeur Georges-Henri Soutou, il prépare ensuite sa thèse *Une éducation géostratégique – La pensée navale française, de la Jeune École à l'entre-deux guerres*, soutenue en 2001 à l'Université de Paris-Sorbonne (mention très honorable avec félicitations du jury à l'unanimité).

Après avoir enseigné au lycée naval de Brest, à l'université de Paris-Sorbonne et au lycée Claude Monet du Havre, le voici aux Écoles militaires de Saint-Cyr Coëtquidan en qualité de professeur agrégé puis maître de conférences détaché de l'Université Paris-Sorbonne. En 2014, Martin Motte succède à Hervé Coutau-Bégarie (son "maître", décédé en 2012) comme directeur d'études à l'École pratique des Hautes Études, puis comme directeur du cours de stratégie à l'École de Guerre.

Cet attachement de Martin Motte à la figure d'Hervé Coutau-Bégarie se retrouve non seulement dans le fait qu'il est administrateur de l'Institut de stratégie comparée fondé par ce dernier, mais aussi dans l'initiative qui fut prise par lui, Georges-Henri Soutou, Jérôme de Lespinois et Olivier Zajec d'organiser à l'École militaire à Paris, le 22 février 2013, une journée d'étude internationale consacrée à *Hervé Coutau-Bégarie, un itinéraire intellectuel (1956-2012)*.



Les recherches de Martin Motte font indéniablement de lui une référence en matière d'histoire des idées stratégiques et géopolitiques. On lui doit ainsi *Une éducation géostratégique* (Economica, 2004, Grand Prix 2005 de l'Académie de Marine), *Les Marches de l'Empereur* (ouvrage mettant l'accent sur le rôle joué par la mobilité dans la stratégie napoléonienne, LBM, 2007), sans oublier plusieurs ouvrages qu'il a codirigés, dont *De la guerre ? Clausewitz et la pensée stratégique contemporaine* (avec Laure Bardiès, Economica, 2008), *Entre la vieille*

Europe et la seule France : Charles Maurras, la politique étrangère et la Défense nationale (avec G.-H. Soutou, de l'Académie des Sciences morales et politiques, Economica, 2009), *Approches de la géopolitique, de l'Antiquité au XXI^e siècle* (avec Hervé Coutau-Bégarie, Economica, 2013 ; 2^e édition augmentée, 2015) et enfin tout récemment, *La Mesure de la force – Traité de stratégie de l'École de Guerre* (avec G.-H. Soutou, Jérôme de Lespinois et Olivier Zajec, Tallandier, 2018), livre qui fait l'objet de ce n° de *Communication & Influence*.

Pour en savoir plus sur le parcours de Martin Motte, se reporter au site de l'École pratique des hautes études : https://www.ephe.fr/martin_motte/motte-martin-cv.pdf ; pour en savoir davantage

sur l'Institut de stratégie comparée, dont le conseil d'administration est présidé par le professeur Georges-Henri Soutou : <http://www.institut-strategie.fr/> ; enfin, pour en savoir plus sur les activités que propose l'École de guerre : <https://ecoledeguerre.paris/>

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 Martin Motte 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

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACTS

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

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

South America (São Paulo) : + 00 (55) 11 8354 3139

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action