



Communication & Influence

N°120 - Mars 2021

Quand la réflexion accompagne l'action

Affrontements informationnels et guerre systémique : Le décryptage de Raphaël Chauvancy

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.

"Il n'y aura pas de renaissance, ni même de maintien, de la puissance française si elle ne se dote pas d'organes d'influence synergétiques et n'investit pas les espaces immatériels." *Officier supérieur des Troupes de marine, Raphaël Chauvancy vient de signer Les nouveaux visages de la guerre – Comment la France doit se préparer aux conflits de demain (VA Editions, janvier 2021). L'intérêt de sa démarche est qu'elle s'inscrit dans le cadre conceptuel de la guerre systémique, telle que définie par Christian Harbulot. Mettant l'accent sur les nouveaux enjeux des affrontements informationnels, pointant le rôle des idées comme forces majeures à inscrire dans les raisonnements stratégiques, Raphaël Chauvancy intègre pleinement la dimension de l'immatériel dans les conflits en gestation et plaide pour une politique d'influence résolument offensive.*



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Raphaël Chauvancy montre que la guerre informationnelle, comme construction de connaissance, est de portée stratégique. Et de souligner qu'"en dernier ressort, c'est bien le tissu humain avec sa volonté et ses capacités qui se situe au cœur des problématiques de puissance."

Votre dernier ouvrage débute par une analyse serrée et pertinente de la question de puissance. Où l'influence trouve-t-elle sa place ? Quel rôle lui voyez-vous jouer en regard de la puissance ? N'est-elle in fine qu'une facette de cette dernière ?

L'influence consiste à amener une cible, individuelle ou collective, à adopter le comportement souhaité sans employer de moyens coercitifs visibles. Elle irrigue ainsi l'ensemble des rapports humains. Omniprésente, elle ne se restreint pas à un périmètre particulier.

En France, on la ramène à la séduction et l'on croit qu'un grand millésime de Pomerol

et quelques vers de Victor Hugo en sont l'acmé. Les choses sont malheureusement plus complexes. L'influence ne se résume pas au charme et va au-delà de la persuasion. Elle est un filet invisible que l'on tisse, puis que l'on tend pour que l'adversaire s'y prenne sans comprendre ce qui lui arrive.

Le grand art de l'influence consiste à agir sur les critères de représentation de la cible pour modifier sa manière de penser et orienter ses conclusions. On est bien au-delà de la simple manipulation ou de la propagande. Plus subtile, l'influence fonctionne à travers des sas de blanchiment destinés à masquer



l'émetteur. Dès lors, la cible pense librement, mais à travers des grilles de lectures qui lui ont été soufflées. Elle est imperceptiblement mais irrémédiablement enfermée dans un lien de dépendance puisqu'elle perd jusqu'à la faculté de vouloir, et même de concevoir, un ordre alternatif. Dès lors, les velléités contestataires n'ont plus qu'un caractère anecdotique puisque la structure du rapport de domination n'est pas remise en cause. L'inféodation de l'Europe aux Etats-Unis illustre ce schéma : le vieux continent est devenu incapable de penser son altérité en dehors de la vassalité

Dans la sphère immatérielle, tous les coups sont permis pour affaiblir l'adversaire, le déstructurer, le diviser, le délégitimer. Ce ne sont pas seulement les organes régaliens ou les entreprises mais la culture et la société elle-même qui sont visées.

transatlantique. En Europe de l'Ouest, seul le général De Gaulle en a véritablement pris conscience et a voulu rééquilibrer les rapports – suscitant l'ire de Washington qui a tout fait pour le discréditer et l'affaiblir.

Dans le contexte contemporain de guerre systémique, notamment dans le domaine économique, les grandes puissances s'affrontent en évitant soigneusement les confrontations militaires directes – encore qu'elles demeurent une option en dernier recours ou qu'elles puissent s'imposer par l'effet d'entraînement d'une situation qui échapperait à tout contrôle. L'information a remplacé le feu. Dans la sphère immatérielle, tous les coups sont permis pour affaiblir l'adversaire, le déstructurer, le diviser, le délégitimer. Ce ne sont pas seulement les organes régaliens ou les entreprises mais la culture, la société elle-même qui sont visées.

Il est donc vain d'opposer puissance et influence. Elles procèdent l'une de l'autre et sont deux personnes en une, pour reprendre la phraséologie de nos théologiens. La puissance est un principe dont l'influence est l'incarnation. Elle n'est donc pas une facette mais un des visages de la puissance. Un visage doux, bien plus aimable que celui de la force, partant, bien plus acceptable. Elle n'en demeure pas moins à la fois une arme de guerre totale et le résultat d'un rapport de force implacable. L'influence est la puissance couverte, celle qui dure parce qu'elle s'exerce sans se faire voir.

La nature de la guerre informationnelle et des opérations d'influence : le succès n'y résulte pas du choc mais de la prise d'initiative ; il ne vient pas d'une friction, mais d'un encerclement cognitif.

Or les Français sont réticents au principe opérationnel de l'attaque, qu'ils confondent avec la catégorie mentale de l'agression. Ils s'exposent ainsi à subir passivement les entreprises de leurs adversaires.

La capacité à engager une stratégie d'influence sur le plan géostratégique dépend aussi de la capacité des acteurs à penser de façon autonome, selon leur propre représentation du monde. Dans l'un de vos précédents ouvrages, vous notiez que Quand la France était la première puissance du monde [VA Editions, 2019], elle était également influente. Pourquoi avons-nous perdu cette capacité d'influence ? Comment la retrouver pour la combiner avec une renaissance de la puissance ?

La France contemporaine n'a pas perdu toute capacité d'influence. Sa langue, sa culture, son art de vivre demeurent des atouts de poids. L'invention des Droits de l'Homme et la Révolution, quels

qu'aient pu être ses excès, lui valent également un très grand prestige dans le monde. Malgré un affaiblissement incontestable depuis les années 1970, sa position indépendante et sa voix discordante agacent certes les Américains, qui confondent alliance et sujétion, mais lui confèrent traditionnellement le respect et l'attention des chancelleries comme des peuples. A ce titre, l'atlantisme du président Sarkozy a davantage affaibli nos positions diplomatiques que la faiblesse reconnue de son successeur. L'influence est du ressort immatériel de la guerre cognitive. La difficulté française à mener ce type d'affrontement tient, à mon sens, à son héritage stratégique et à sa culture du combat. La France est influente par instinct et par vocation, ayant puissamment contribué à créer la modernité et les sociétés ouvertes démocratiques. En revanche, à l'inverse des Anglo-saxons, elle n'a jamais véritablement su construire une politique d'influence délibérée.

Celle-ci implique une stratégie indirecte à long terme, bonne pour les Anglo-Saxons que la mer a protégés des surprises stratégiques au cours de leur histoire. Seulement Paris n'est qu'à deux étapes des frontières ouvertes du Nord-Est, propices aux invasions. Historiquement, la France a toujours manqué de temps et de profondeur stratégique. La nécessité l'a conduite à privilégier les modes d'action directs, la réactivité, l'improvisation. L'influence est un art essentiellement stratégique alors que le besoin d'immédiateté a poussé les Français à exceller dans l'art tactique. Ils sont à la fois sceptiques sur la réalité du combat immatériel à long terme et dépassés dans ce domaine.

Un autre handicap tient à la nature de la guerre informationnelle et des opérations d'influence. Le succès n'y résulte pas du choc mais de la prise d'initiative ; il ne vient pas d'une friction, mais d'un encerclement cognitif. Or les Français sont réticents au principe opérationnel de l'attaque, qu'ils confondent avec la catégorie morale de l'agression. Ils s'exposent ainsi à subir passivement les entreprises de leurs adversaires. En matière d'influence, la prime donnée à l'offensive cause à la cible des dommages irréversibles. Il s'agit d'un jeu de prise sans véritable parade possible, où le plus agressif enserme son adversaire dans ses rets. Les Britanniques ont d'ailleurs résolu de muscler leurs capacités offensives informationnelles, comme l'a annoncé publiquement le général Carter, *chief of the defence staff*, en octobre dernier. Pierre angulaire de leur nouvelle politique de puissance, elles ne se réduisent pas au domaine militaire mais sont conçues dans une perspective globale interministérielle et multi-domaines.

Nos entreprises sont déstabilisées, nos positions diplomatiques contestées, nos interventions militaires diffamées, notre modèle de société remis en cause et notre volonté fragilisée par des opérations d'influence subversives auxquelles nous ne savons pas répondre. Il n'y aura pas de renaissance, ni même de maintien, de la puissance française si elle ne se dote pas d'organes d'influence synergétiques et n'investit pas les espaces immatériels. La justesse d'une cause ou la réalité des faits doivent désormais s'appuyer sur un solide *story telling*, comme disent les Anglais, une construction narrative et psychologique dont les racines doivent plonger dans l'écosystème culturel et narratif des groupes ou Etats ciblés. Si nous n'en sommes pas capables, c'est non seulement notre prospérité et notre niveau de vie qui en pâtiront, mais notre système démocratique qui pliera sous des attaques aussi insidieuses que délétères. ■

EXTRAITS

La guerre de l'information par le contenu - 1

Raphaël Chauvancy développe dans les p.166 à 168 de son dernier livre *Les nouveaux visages de la guerre (op.cit.) une thématique familière aux lecteurs de Communication & Influence puisqu'il s'agit de la guerre informationnelle par la production de contenus... Extraits.*

"La guerre informationnelle porte sur plusieurs axes : le décryptage, la production conceptuelle, le formatage contextuel. De portée stratégique, elle se distingue des opérations psychologiques ou des opérations d'influence de niveau tactique menées par les militaires ou leurs imitateurs. Elle ne se limite pas à discréditer l'adversaire, à légitimer un système particulier ou à s'imposer moralement. L'enjeu est celui de la construction de la connaissance elle-même. Ainsi en arrive-t-on à la guerre de l'information par le contenu. La manière de produire cette connaissance conduit l'autre à dépendre d'un système fermé, ne lui laissant aucune marge de manœuvre cognitive. Une fois enfermé dans une matrice cognitive constituée de grilles de lectures biaisées, il s'agit de saturer la cible d'informations nourrissant ces grilles. *"L'enjeu n'est plus la manière de tromper la perception du concurrent, des parties prenantes (stakeholders) ou de l'opinion publique, mais la capacité de produire plus de connaissances pertinentes qui fragilisent la position de l'adversaire"* [Christian Harbulot, *Manuel d'intelligence économique*, PUF, Paris, 2012, p. 14]. Celui-ci entre dans une relation de dépendance inconsciente et invisible. Il n'absorbe pas le message de l'émetteur, il le recrée lui-même à partir des connaissances mises à sa disposition. En croyant penser librement, il ne fait que l'exégèse des dogmes qui lui ont été insensiblement inoculés. Le risque d'une réaction est rejeté dans la catégorie de l'impensable. On en voit les effets sur l'Europe, mentalement colonisée par les États-Unis, incapable de se doter d'une identité stratégique puisqu'elle ne s' imagine pas hors de l'orbite américaine. L'encercllement cognitif est parfait.

"Une politique de guerre cognitive ne peut être menée qu'au niveau stratégique. Elle implique la participation de l'ensemble des acteurs politiques, économiques, scientifiques ou culturels. Puisqu'il s'agit par nature d'agir sur les structures mentales adverses et non de se défendre, sa nature est offensive. Sa condition première est la définition d'une politique d'accroissement de puissance libérée de l'obsession des enjeux locaux au profit d'une vision globale. Le contenant occupait naturellement un espace que nul ne lui contestait. La création de connaissance est devenue une arme en elle-même portant sur le centre de gravité même des systèmes informationnels.

"Sur le plan méthodologique, la guerre de l'information par le contenu s'inspire de la culture du combat maoïste consistant à identifier et exploiter les contradictions internes de l'adversaire. Elle implique de se libérer de tout préjugé religieux, idéologique ou culturel pour mettre froidement le doigt sur les failles adverses. Selon Christian Harbulot, qui a actualisé et formalisé cette approche en France, elle peut être déclinée de la manière suivante :

- Attaquer l'adversaire par surprise.
- Pousser l'autre à la faute.
- Viser ses points faibles et discréditer ses points forts.
- Se polariser sur la faille la plus accessible de l'adversaire.
- Se créer des caisses de résonance partisans démarquées.
- Éviter l'encercllement et la destruction.

Quand la création de connaissance devient une arme

"Les conflictualités systémiques contemporaines, la guerre économique notamment, se déroulent en grande partie sur le plan cognitif. Cette réalité n'est pas comprise en France, où l'on s'agit après des ombres entre des murs de verre. [...] Comprendre la nature de la guerre informationnelle et en décrypter les méthodes ouvre la voie aux ripostes de contre-influence. Une attaque perd sa force si ses méthodes sont mises en lumière. L'art de l'influence repose sur l'invisibilité. La méthode du projecteur a le même effet dévastateur que l'apparition de l'artillerie sur le champ de bataille. Il suffit d'un faisceau pour abattre l'offensive informationnelle la mieux construite, comme un boulet tiré d'une hauteur lointaine pour emporter le plus brave des escrimeurs. L'attaquant prend désormais le risque de recevoir une salve de contre-batterie en retour : l'exposition de ses méthodes et intentions.

"Le contenant occupe un espace central que nul ne lui contestait. La guerre de l'information par le contenu, ou choc des idées si l'on préfère, renverse la donne. La création de connaissance elle-même est devenue une arme. Le fond reprend le pas sur la forme. La vérité retrouve une légitimité. Les conséquences de cette bascule s'étendent bien au-delà des combats informationnels entre entreprises, même stratégiques. La société commence à digérer le progrès. Laminés au XX^e siècle, les corps intermédiaires réapparaissent sous la forme nouvelle de la société civile. États, entreprises, idéologies doivent à nouveau rendre des comptes aux citoyens. L'apogée de la virtualité marque paradoxalement le réveil des faits. Les flux de données favorisent les constructions publicitaires, fake news ou intox de toutes sortes, mais aussi la diffusion de la réalité brute. Revanche des sociétés ouvertes sur les manipulateurs d'opinion, le *big data* a généré des anticorps. Les affrontements cognitifs ne se limitent plus à des techniques de *spin doctors* appelés à redevenir des appuis au lieu de jouer les maîtres d'oeuvre. Les faits retrouvent leur centralité et les idées redeviennent des forces. Les guerres de l'information se livreront de plus en plus, par le contenu. La guerre de l'information par le contenu initie, à l'insu de tous, une nouvelle révolution cognitive permettant aux démocraties de porter de rudes coups à leurs ennemis structurels. À condition de se montrer offensives."

Les extraits des p. 3, 4 et 5 sont publiés ici avec l'aimable autorisation de VA Editions.

Se procurer l'ouvrage : <https://www.va-editions.fr/les-nouveaux-visages-de-la-guerre-c2x33205580>

EXTRAITS

La guerre de l'information par le contenu - 2 quand énoncer des normes morales devient un enjeu de puissance

Comment faire évoluer les croyances ? S'appuyant sur les études de nombreux chercheurs, Raphaël Chauvancy explique en p. 171 à 173 de son dernier ouvrage Les nouveaux visages de la guerre (op.cit.) de quelle façon la méthode dite de la "fenêtre d'Overton" permet d'engager des stratégies d'influence visant à modifier les raisonnements et la logique de la cible visée. Extraits.

La fenêtre d'Overton et le véritable pouvoir de faire accepter des idées

"Ancien vice-président du think tank *Mackinac Center for Public Policy*, Overton a conceptualisé l'influence de la société civile sur le pouvoir politique et l'évolution des normes du "politiquement acceptable" par la majorité. Le constat de départ est l'impossibilité, pour un dirigeant politique, de bénéficier durablement du soutien populaire sans se maintenir dans le cadre d'une fenêtre d'acceptabilité. Selon ce modèle, le véritable pouvoir appartient à qui est capable de déplacer cette fenêtre d'acceptabilité, légitimant certaines opinions auparavant tenues pour irrecevables ou, à l'inverse, expulsant des idées admises hors du cadre. Énoncer les normes morales est un enjeu de puissance décisif dans un monde liquide où la communication est fluide et les réactions populaires plus instinctives que réfléchies. Il n'est donc pas tant question de rationalité que de croyances et du moyen de les faire glisser progressivement et insensiblement.

"Une idée impensable devra d'abord être étudiée sous prétexte de curiosité scientifique – nul ne peut légitimement s'opposer à la science. Dès lors, le tabou commence à être levé et l'impensable ne l'est plus, devenant une proposition radicale et un sujet d'étude théorique. La création d'un jargon scientifique atténue progressivement la connotation péjorative de l'idée radicale ; la modification du vocabulaire ne change rien à la chose en tant que telle, mais modifie sa perception. Il est ensuite possible de débattre autour de cette idée et de tempérer les jugements de valeur par un vocabulaire plus neutre, première étape de la normalisation, tout en se réclamant de la liberté de penser pour désarmer les oppositions. L'idée doit ensuite s'inscrire dans le paysage culturel par l'implication de personnalités convaincues et par une offensive médiatique. Des groupes de pression se constituent et jouent de leur influence jusqu'à traduire leur idée dans le paysage politique et normatif. Ce phénomène est totalement indépendant de la valeur morale de l'idée défendue. D'où l'importance d'un cadre éthique et d'une guerre de l'information par le contenu pour empêcher les techniques d'influence livrées à elles-mêmes de devenir folles.

"Le déplacement de la fenêtre d'Overton peut s'étaler naturellement sur plusieurs siècles ou évoluer en quelques années sous la pression de courants activistes. Des aller-retours sont possibles en fonction des perceptions ou des intérêts du moment. Le commerce des êtres humains en est particulièrement révélateur. Norme dans la Rome d'Auguste, il est progressivement repoussé hors des bornes de l'acceptable avec la christianisation de l'Empire. Il connaît un spectaculaire rebond avec la découverte du Nouveau Monde qu'il s'agit d'exploiter ; la traite négrière se met en place sous le double auspice de l'intérêt et de la morale (comme les malheureux sont baptisés, le salut de l'âme est censé compenser l'aliénation des corps, et l'idéal de la liberté d'entreprendre justifie la création de masses serviles !). La Révolution industrielle rend l'esclavage caduc, aussi la pratique tend elle à s'amenuiser tout en laissant apparaître sa monstruosité. Repoussée dans la catégorie du radicalisme puis de l'impensable, elle finit par disparaître. [...]

Aucune action d'influence ne peut être menée sans prise en compte du formatage psychologique de l'opinion qui en découle

"Au niveau politique, l'idée d'indépendance nationale à l'égard des États-Unis a été progressivement repoussée entre les catégories radicales et impensables dans la plupart des pays européens. Le projet français d'Europe-puissance se heurte vainement à cette barrière mentale qui vide les propositions de Paris de leur légitimité.

"Le rejet des oppositions dans les catégories floues du radicalisme les disqualifie et leur dénie toute légitimité à gouverner. Les démocraties européennes valorisent ainsi "l'extrême centre" pour qui les oppositions ne sont pas des alternatives, mais des idées impensables ou radicales avec lesquelles nul dialogue n'est possible. L'extrême centre régleme jusqu'à la vie privée des individus, s'introduit dans les familles, prétend contrôler l'éducation dispensée par les parents, les rapports entre époux, ces intrusions ne reculant pas même devant l'intimité sexuelle. Une étude intéressante d'un philosophe polonais est allée jusqu'à établir un parallèle troublant entre le caractère intrusif de l'État communiste et celui de l'État libéral de type "occidental". Un des effets en est qu'en Europe comme aux États-Unis, la puissance créatrice est atteinte en raison des contraintes qui pèsent sur la liberté de penser. L'intention louable de repousser les radicalismes qui ont conduit l'Europe à sa perte a paradoxalement accouché d'un extrême centre qui refuse le débat et jusqu'à la légitimité de toute opposition considérée comme intrinsèquement impure et moralement condamnable. Exclusif quoiqu'il en dise, l'extrême-centre est à la fois théocratique, car il n'accepte pas que ses valeurs (dites "progressistes") soient remises en cause, et technocratiques, car privilégiant la contrainte administrative et réglementaire au débat politique. Aucune action d'influence ne peut être menée efficacement sans prise en compte du formatage psychologique de l'opinion qui en découle."

Se procurer l'ouvrage : <https://www.va-editions.fr/les-nouveaux-visages-de-la-guerre-c2x33205580>

EXTRAITS

Décliner les enseignements militaires et en tirer les leçons en termes d'articulation puissance/influence

Lorsque la France était tout à la fois puissante et influente

Raphaël Chauvancy publie en décembre 2019 un essai intitulé *Quand la France était la première puissance du monde (VA Editions)*. Paradoxalement, l'auteur estime que la France a atteint son zénith de puissance géostratégique à la veille de la Révolution, alors même qu'un roi, Louis XVI, qui passera à la postérité comme faible, présidait à ses destinées. Le XVIII^{ème} siècle, c'est l'époque où l'esprit français impose sa marque à travers toute l'Europe mais également se déploie dans le Nouveau Monde, faisant de la France un royaume extraordinairement influent. Cependant, il ne faut jamais oublier que cette influence s'adosse à une puissance réelle, puissance militaire et notamment maritime. Raphaël Chauvancy procède là non seulement à une originale et rigoureuse analyse historique, mais aussi et surtout nous invite à explorer ce chemin comme un traité de stratégie, décortiquant méthodiquement l'articulation entre influence et puissance.

"La puissance, écrit-il, c'est, tenant compte de la nécessité, l'effet de la projection dans le temps d'une volonté raisonnée sur l'environnement humain, politique, économique, géographique et culturel. Elle se conçoit comme un réseau global, une conjonction de forces dont l'imbrication et la complémentarité constituent un maillage serré, car, en termes de puissance, tout espace lacunaire est une faille. Nous entendons ainsi la puissance comme multiforme et synergétique."

S'interrogeant ensuite sur le rapport entre puissances maritimes et terrestres, Raphaël Chauvancy poursuit : "La puissance sur mer nécessite la mise en place d'une conjonction de forces et de facteurs militaires, scientifiques, logistiques, culturels qui constituent un réseau quand la terre semble pouvoir se contenter d'une structure plus simple et monolithique. Ainsi, la puissance maritime nécessite-t-elle une organisation supérieure pour maîtriser un espace particulier, voire hostile. Elle donne des directives, mais laisse une large place à l'initiative perdant de toute manière le contrôle sur ses navires à peine ceux-ci hors de vue des côtes, encourageant dynamisme, autonomie et esprit d'aventure chez les hommes de mer. En dernier ressort, c'est bien le tissu humain avec sa volonté et ses capacités qui se situe au cœur des problématiques de puissance." [p.1 et 2]

Se procurer le livre : https://www.vapress.fr/shop/QUAND-LA-FRANCE-ETAIT-LA-PREMIERE-PUISSANCE-DU-MONDE_p126.html

Des commandos à HEC Entrepreneurs

A l'automne 2019, Raphaël Chauvancy signe *Former des cadres à la guerre économique (VA Editions)*, un livre d'entretien avec une figure haute en couleurs, Robert Papin. L'homme a eu un parcours hors du commun. Alors que flambe la guerre d'Algérie, l'étudiant brillant qu'il est abandonne l'Ecole normale et Maths Spé pour s'engager dans les paras-colos, puis rejoindre comme jeune lieutenant le 11^{ème} Choc, avant d'intégrer les rangs des nageurs de combat. Lorsqu'il quitte après-guerre ces unités prestigieuses de l'armée française, Papin devient enseignant-chercheur en stratégie d'entreprise à l'université de Stanford aux Etats-Unis avant de revenir en France créer sa propre société et surtout mettre en œuvre "une pédagogie neuve à la tête d'HEC Entrepreneurs, entité confidentielle dont il va faire la plus prestigieuse et la plus recherchée des pépinières françaises d'entrepreneurs."

Voyons les leçons que tire de ces entretiens Christian Harbulot, le charismatique fondateur de l'Ecole de guerre économique (EGE, <https://www.ege.fr/>), école où enseigne d'ailleurs Raphaël Chauvancy :

"Le monde a changé. Le marché mondial est fracturé en deux mondes, matériel et immatériel ; en plusieurs blocs géoéconomiques de plus en plus agressifs ; en sociétés consuméristes qui divergent sur leur finalité sociétale. Autrement dit, il ne suffit plus d'être un futur patron centré sur le cœur de métier, passionné par les enjeux de l'innovation, affûté sur la connaissance du marché, remarqué par sa maîtrise des questions financières pour développer une entreprise. La question de l'énergie motrice de l'humain ainsi que du sens donné à son action revient en boomerang à la face des élites qui l'avaient oubliée.

"La prise en compte de la conflictualité latente entre les puissances, les limites d'exploitation des ressources de la planète, les contraintes posées par la dégradation de l'environnement sont autant de nouveaux paradigmes qui modifient le cadre cognitif de formation des élites. Les futurs chefs d'entreprise ne peuvent faire abstraction de ces nouveaux enjeux en se défaussant sur le pouvoir politique ou sur le corps électoral qui les élit. Désormais le pilotage d'une entreprise implique une approche lucide de ces questions. Autrement dit, il n'est plus possible de s'engager dans des activités économiques sans chercher à comprendre quel type d'affrontement elles peuvent générer. Apprendre à diriger, c'est aussi apprendre à combattre l'adversité et éventuellement ses ennemis." [Former des cadres pour la guerre économique, op. cit., préface de Christian Harbulot, p.2 et 3]

Se procurer le livre : <https://www.va-editions.fr/former-des-cadres-pour-la-guerre-economique-c6x29882087>

BIOGRAPHIE

Né en 1978 à Toulon, marié et père de trois enfants, Raphaël Chauvancy est titulaire d'un Master 2 en Histoire des relations internationales (Paris IV Sorbonne) et d'un Master 2 en Stratégie d'intelligence économique (Ecole de Guerre Economique) ; il prépare actuellement une thèse en Histoire de la stratégie. Officier supérieur, il a servi au 1^{er} régiment d'infanterie de Marine, à la 9^e brigade d'infanterie de Marine et au régiment du Service militaire adapté de la Martinique. Il est détaché depuis 2018 auprès de la 3^e *Commando Brigade Royal Marines* britannique. Ses déploiements opérationnels l'ont notamment conduit dans les Balkans, aux Antilles, dans le cercle polaire arctique et dans plusieurs Etats de la bande saharo-sahélienne. C'est au retour d'une projection au Mali qu'il a publié un roman historique, *Soundiata Keïta, le lion du Manden* (L'Harmattan, 2015), lauréat du prix spécial du jury de l'Interculturalité.

Auteur d'une dizaine d'ouvrage et de nombreux articles, il a consacré une partie de ses écrits aux problématiques de commandement, publiant notamment *La jeunesse et l'armée* (Apopsix, 2017), préfacé par l'ancien chef d'état-major de l'armée de Terre, le général Bertrand Ract-Madoux, et *Former des cadres pour la guerre économique, itinéraire de Robert Papin des commandos à HEC entrepreneurs* (VA Editions, 2019). *Le Service militaire adapté, un modèle d'insertion outre-mer* (L'Harmattan, 2018), est devenu l'ouvrage de référence du Service militaire adapté, dont l'état-major a acheté plusieurs centaines d'exemplaires à destination de ses cadres.



Ces travaux lui ont valu d'intervenir devant les plus hautes instances ministérielles ou militaires. L'axe principal de ses recherches s'articule cependant autour des stratégies de puissance et des nouvelles conflictualités, qu'il enseigne à l'Ecole de Guerre Economique. Il a renouvelé l'approche de la période préévolutionnaire avec *Quand la France était la première puissance du monde* (VA Editions, 2020), dégageant les contraintes et les constantes des événements contingents, qui font de ce livre un traité de stratégie autant qu'un livre

d'histoire. *Les nouveaux visages de la guerre* (VA Editions, 2021) offre, pour sa part, une approche globale et propose une grille de lecture alternative aux théories libérales de l'économie de marché et de la fin du politique. Son analyse des guerres systémiques économiques et informationnelles le place dans la continuité des travaux de Christian Harbulot et le rattache à l'Ecole de pensée sur la guerre économique. Voir notamment sur ces thématiques les n°111 et 112 – mai et juin 2020 – de *Communication & Influence*, respectivement sur *La guerre économique systémique comme grille de décryptage* et sur *L'Ecole de pensée sur la guerre économique face aux affrontements informationnels et communicationnels*. Cliquer sur les liens ci-après :

http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_mai_2020_Guerre_syst%C3%A9mique_CGE.pdf et http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_juin_2020_Ecole_de_Pensee_Guerre_Economique.pdf

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 Raphaël Chauvancy 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