



# Communication & Influence

N°69 - Janvier 2016

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## Nos armées au défi de l'influence : *hard* et *soft power* sont intimement liés, le décryptage du Général Vincent Desportes

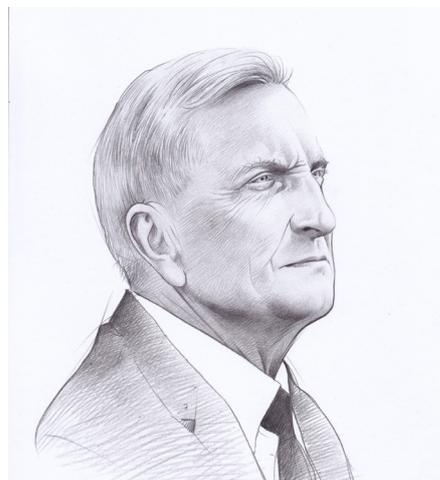
### Pourquoi Comes ?

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 n'existe que si elle est basée sur de solides réalités, économiques et militaires en particulier. Le monde est, et restera, un espace d'affrontement armé des volontés." Tel est le constat dressé par le général Vincent Desportes, qui vient de publier La dernière bataille de France (Le Débat/Gallimard). De fait, en matière de défense, sécurité et relations internationales, puissance et influence sont intimement liées.*

*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, le général Desportes montre aussi que c'est dans les débats d'idées que se joue aujourd'hui l'avenir de notre puissance. En janvier 2013, il rappelait déjà ici (C&Inf n°40) à quel point l'influence s'imposait comme une arme redoutable, que les armées*



*devaient s'approprier et maîtriser. Une orientation confirmée tout récemment par le Chef d'Etat-Major des Armées, le général Pierre de Villiers, pour qui l'influence constitue désormais un nouveau champ d'action. Un retour au réalisme dont on ne peut que se réjouir pour nos armées et notre pays.*

**Selon vous, il ne peut exister de *soft power* efficace sans un socle solide de *hard power*. Ne remettez-vous pas là en cause une évolution profonde à laquelle les sociétés occidentales sont très attachées ?**

C'est justement leur faiblesse, celle qui peut conduire à leur disparition. Nous sommes aujourd'hui confrontés à la dure réalité d'un monde que nous avons écarté de nos rêves de nantis. L'euphorie avec laquelle, dès l'effondrement du pacte de Varsovie, nous sommes rentrés dans le monde postmoderne nous a fait oublier que celui-ci n'était qu'illusion. Rejetant les rapports

de forces parce que nous nous sentions justement les plus forts, nous avons pensé que l'influence suffisait à réguler le monde. C'était oublier que l'influence n'existe que si elle est basée sur de solides réalités, économiques et militaires en particulier. Le monde est, et restera, un espace d'affrontement armé des volontés.

La capacité d'influence, le *soft power* ne sont rien sans le *hard power*. La France ne sera audible dans le monde que si elle est capable de "délivrer", selon l'expression américaine. Ce qui fait la puissance de la voix des nations, c'est leur puissance



matérielle : l'incapacité croissante des Etats-Unis à régler les affaires du monde, son effacement stratégique a une raison essentielle : ils ne sont plus capables de transformer leur force extraordinaire en puissance. Leur force ne "peut" plus : chacun sait que les Etats-Unis ont perdu toutes leurs guerres depuis un demi-siècle.

*P. 146-147 de votre ouvrage, vous évoquez le risque d'un appauvrissement de la pensée chez les militaires contraints par le politique de penser "in the box" (voir ci-après p.4). Or l'une des conditions permettant l'éclosion du soft power réside justement en la capacité à ouvrir de nouvelles voies, à penser autrement, même et surtout de manière "incorrecte"...*

**L'expression libre des militaires sur les problèmes stratégiques n'est pas seulement légitime, elle est nécessaire.**

Vous faites allusion ici à un drame des armées françaises qui menace directement la sécurité des Français : l'effacement du soldat dans la société et son cantonnement toujours plus étroit à son rôle technique. Le rôle du soldat est beaucoup plus large que cela mais, en France, le politique s'est peu à peu emparé, sans partage, de la réflexion sur la

défense et très peu d'officiers jouent leur rôle de "stratège pour la France", rôle qui constitue pourtant une part importante de leur raison d'être dans la Nation. Très peu s'expriment sur le fond dans des media grand public. On ne les entend pas sur les grandes problématiques stratégiques, les dérives de l'institution militaire, la dégradation des forces. L'histoire, les évolutions sociétales expliquent cette situation mais ne la justifient pas : elle est dangereuse pour la France.

**Le fétichisme technologique devient une menace pour la sécurité des Français.**

Aujourd'hui, les officiers ont perdu l'habitude de prendre part au débat. On leur dénie la capacité de s'exprimer sur l'état réel des forces, l'aptitude à émettre une opinion quant aux stratégies générales. S'ils se permettent quelque commentaire à l'encontre

de la ligne officielle de l'Elysée, la sanction est immédiate. C'est grave, parce que l'expression libre des militaires sur les problèmes stratégiques n'est pas seulement légitime, elle est nécessaire : les restrictions à la liberté d'expression sont les meilleures ennemies de la défense de la France. Même si la discipline demeure la force principale des armées, la pensée libérée est la deuxième composante de son efficacité parce qu'elle suscite le dynamisme intellectuel. L'équilibre est difficile à trouver, mais le déséquilibre en faveur du silence est la marque avant-première de la sclérose et de la défaite. Soutenir la Nation, c'est soutenir l'expression de ses différents corps. Si l'un vient à manquer, tout l'édifice devient bancal.

A ce titre, le corps social militaire, ses élites en particulier, ont le devoir – et doivent avoir le droit – de faire valoir leurs points de vue. Les militaires doivent retrouver leur place dans la nation. Les officiers, les jeunes en particulier, doivent comprendre leur immense responsabilité dans ce domaine. Les politiques aussi. L'équilibre entre cantonnement dangereux et libre expression ne peut

s'établir par décret, mais il est sûr que, dans l'intérêt même de la France, l'homme d'Etat doit tout faire pour favoriser l'esprit et l'expression critiques dans les armées : force est de constater que la tendance est exactement inverse.

*Ne sommes-nous pas aveuglés aujourd'hui par le "fétichisme technologique" ? Nous avons une tendance à croire que les machines vont nous sauver. Or la clé d'une défense digne de ce nom, c'est d'abord la capacité à décrypter, penser, anticiper, bref à développer une vision. "Ce sont moins les budgets qui nous font défaut que la vision" dites-vous très justement (p. 183). Le blocage est avant tout dans les têtes. C'est donc bien à travers les débats d'idées - comme vous le faites - que l'on peut briser l'omerta du "politiquement correct". L'armée française réussira-t-elle son *aggiornamento* en ce domaine ? Peut-elle retrouver une authentique influence dans le jeu politique, alors même que les enjeux sécuritaires sont passés au premier plan ?*

Vous avez raison : le fétichisme technologique devient une menace pour la sécurité des Français. Des budgets en perpétuelle diminution sont confrontés au coût exponentiel des équipements - cette "inflation militaire" qui contraint formats et effectifs, lamine les forces terrestres, resserre les flottes aériennes et navales. Le résultat est inévitable : des armées aux formats toujours plus étroits, "échantillonnaires", de moins en moins aptes aux effets stratégiques. Les armées doivent raisonner en coût d'opportunité. Aujourd'hui, la conjugaison de la disette budgétaire et de l'inflation militaire renforce les effets d'éviction et, partant, l'importance de ce raisonnement par les coûts de renoncement. Alors que nos budgets demeurent importants, les formats de nos armées ne permettent plus de réunir sur chaque théâtre les masses critiques indispensables à l'efficacité globale. Ce paradoxe impose la question des effets pervers de la dérive technologique. La performance technologique semble en effet s'être substituée aux raisons qui la justifiaient. Or, elle ne peut suffire à solder le problème de la guerre : la technologie ne peut décider de l'issue d'une guerre parce qu'elle n'est qu'une des dimensions de l'efficacité stratégique. Aujourd'hui, ne rien faire, c'est laisser la conjonction de "l'inflation militaire" et de la "déflation budgétaire" détruire nos armées. Ne pas penser autrement, laisser les logiques actuelles poursuivre leurs œuvres de destruction, c'est regarder benoîtement le bateau sombrer.

La réflexion doit retrouver des principes simples, le bon sens et l'intuition jouant une place prépondérante dans le processus. Il faut penser en termes de grands équilibres. La réflexion stratégique théorique serait ici d'un secours certain. Hélas, difficile à appréhender, elle est le plus souvent dédaignée au profit de la stratégie opérationnelle, plus abordable. Mais celle-ci, n'apportant de solution que *hic and nunc*, est inadaptée, comme la réflexion technologique, à la conception des systèmes de forces.

Les armées ne retrouveront leur indispensable influence dans la société que si, d'une part, elles se décident à "penser autrement", l'œil rivé sur l'efficacité globale et non sur les logiques parcellaires, et que si, d'autre part, elles abandonnent leur attitude d'extravagante déférence envers le politique, assument à nouveau leurs responsabilités vis-à-vis de la nation et de son destin, et reprennent part, enfin, au débat public. ■

## EXTRAITS

## La dernière bataille de France : c'est dans les débats d'idées que se joue l'avenir de notre puissance

A son dernier livre, *La dernière bataille de France* (op. cit.), le général de division (r) Vincent Desportes a donné comme sous-titre Lettre aux Français qui croient encore être défendus. Son mérite est de désenclaver le discours sur notre défense, de parler vrai pour agir juste. En voici en p. 3 et 4 quelques extraits significatifs. On notera que l'approche du général Vincent Desportes est proche de celle du colonel Michel Goya, qui est également intervenu dans *Communication & Influence* (n° 59, octobre 2014) et a publié une très pertinente analyse de La dernière bataille de France sur son blog <http://lavoiedelepee.blogspot.fr/>. Les deux dernières pages de l'ouvrage de Vincent Desportes sont sans concession aucune. Elles méritent d'ouvrir ces différents extraits...

### ***Cessons de penser en termes de trésorerie et de calculs politiques, pensons plutôt le temps long des stratégies***

"Nous sommes revenus à l'époque de la Grande Illusion : les Français croient être protégés et ne le sont plus. Les armées françaises n'ont jamais été autant déployées et elles n'ont jamais été aussi fragiles ! Sécurité ou désarmement : l'heure des décisions est venue. Le temps est au redressement. D'urgence. Les Français ne sont plus réellement défendus : ils doivent le comprendre très vite. Sinon, le sang versé et la barbarie sur le sol national leur rappelleront cruellement le danger qu'ils courent en négligeant leur défense. L'ahurissante contradiction entre l'embrasement du monde à nos portes, la multiplication de nos interventions, notre surexposition stratégique et, à l'inverse, la dégradation profonde de nos capacités militaires ne peut durer. Ce décalage est d'autant plus invraisemblable que l'augmentation des budgets nécessaires à la restauration des armées est infime par rapport à la dépense publique.

"Si la France veut rétablir la défense de ses citoyens, de son territoire et de ses intérêts, si elle ne veut pas être réduite au rôle de "spectateur périphérique du XXI<sup>e</sup> siècle", si elle veut rétablir, enfin, la cohérence entre ses engagements et ses moyens militaires, elle doit consentir les investissements nécessaires à sa sécurité et se doter des budgets et des capacités de défense adaptés à l'idée qu'elle doit avoir d'elle-même. En ce moment de grand danger, il faut cesser de penser la France en termes de trésorerie et de calculs politiques. Il faut revenir à l'essentiel, à la France que nous voulons, à la France que nous aimons. Il est l'heure de penser enfin le temps long des stratégies, celui des générations futures, en laissant aux esprits médiocres le temps court des sondages et des rythmes électoraux. Français, exigez des armées pour la France : elle ne peut pas perdre ce qui serait alors sa dernière bataille." (p. 193-194)

### ***Plus que de budget, c'est d'abord d'une vision dont l'armée française a besoin***

"Ce sont moins les budgets qui font défaut que la vision : il n'y aura pas d'armée pour la France s'il n'y a pas de vision pour la France, tant l'outil et les efforts pour le construire ne peuvent se définir qu'en fonction de sa finalité. Comme pour toute stratégie, la première question est celle du "pourquoi ?", la question du sens. Quelle France pour demain ? Quelle place dans le monde, quel rôle, quelle responsabilité ? C'est le chantier qui conditionne tous les autres, c'est le premier combat, celui qu'il faut gagner, contre la dictature de l'éphémère. [...] Voilà le premier rôle du politique : faire des choix clairs, déterminer des priorités, exprimer des orientations fortes. Autrement dit, abandonner une attitude réactive modelée par les départs de feu, les sondages et les prochaines échéances électorales, abandonner la politique désastreuse du "chien crevé au fil de l'eau" ! L'homme d'Etat est homme d'Etat pour la France, sinon il n'est pas homme d'Etat. Ecartelée par de multiples exigences contradictoires, l'institution militaire arrive au bout d'un modèle intenable. Il faut choisir." (p. 183-184)

### ***Un problème avant tout de priorité et de courage***

"Le problème des armées n'est pas un problème financier, c'est un problème de priorité et de courage. Si la patrie est en danger, si les Français sont en danger, si la mission est prioritaire - et elle l'est absolument -, que sont les quelques milliards supplémentaires à consacrer chaque année à la défense par rapport aux 1200 milliards annuels de dépense publique ? Une goutte d'eau dans la mer. Il faut rejeter à nouveau avec force l'axiome mortifère selon lequel la défense devrait "cotiser comme les autres aux économies budgétaires". Parce qu'elle touche à la survie même de la nation, parce qu'elle met en jeu le sang des hommes, la politique de la défense ne peut pas être une politique publique comme les autres. La défense et la sécurité sont les deux fonctions régaliennes fondatrices de la notion d'Etat : si elles s'affaissent, c'est lui qui vacille. L'Etat doit concentrer ses ressources sur ce qui lui est consubstantiel - défense, diplomatie, sécurité, justice - et qui ne peut être le fait d'autres acteurs. L'investissement de la nation pour sa sécurité et sa défense doit être cohérent avec le niveau des menaces et la vision de sa place dans le monde." (p. 188-189)

## EXTRAITS

### **Retrouver une authentique liberté de pensée et d'expression, moteur d'une stratégie d'influence sainement conçue**

*Parmi les multiples points mis en relief par le général Desportes dans son dernier ouvrage, deux au moins méritent l'attention des spécialistes de l'influence : d'une part l'impérieuse nécessité pour les militaires de retrouver une authentique liberté de penser, d'écrire et de dire ; d'autre part l'obligation de mettre au plus vite un terme à l'incroyable mépris dont ils sont victimes de la part de ceux qui président aux destinées du pays et fixent les cadres budgétaires. Dans les deux cas, c'est dans la sphère de idées - donc de l'influence - que se joue la vraie bataille...*

#### **Favoriser l'esprit critique et le débat d'idées dans les armées : les leçons d'hier pour agir aujourd'hui**

"L'armée française a réussi sa "transformation" victorieuse de 1914 à 1918 grâce à un flux permanent d'idées innovantes, la confiance accordée à quelques officiers "pensants" (Estienne, Bares, Duval, Sacconay, Ferrié, etc.) qui en ont transformé les perceptions, et l'acceptation d'une opposition interne, source d'évolution et d'adaptation de la doctrine en cours. En août 1914, les armées françaises ont subi de cuisants échecs, mais elles ont pu se redresser parce qu'elles avaient su former, par le débat d'idées en particulier, toute une génération d'officiers pensants qui surent allier courage physique et intellectuel. Plus récemment, c'est l'écoute politique des penseurs acteurs des conflits de la décolonisation - les colonels Lacheroy, Hogard et Trinquier - qui donna aux armées françaises leur maîtrise tactique des nouvelles "guerres révolutionnaires". Au milieu des années 2000, la liberté de réflexion des officiers permit aux armées américaines d'établir les doctrines de la contre-insurrection - à 180° des théories utilisées jusqu'alors - qui les feront émerger du borborygme irakien. N'en doutons pas : même si la discipline demeure la force principale des armées, la pensée libérée est la deuxième composante de son efficacité parce qu'elle suscite le dynamisme intellectuel. L'équilibre est difficile à trouver, mais le déséquilibre en faveur du silence est la marque première de la sclérose et de la défaite.

"Il est vrai que, de tout temps, les armées ont connu des difficultés à laisser progresser en leur sein jusqu'au sommet des hommes de caractère, des personnalités capables de pensée non conforme. En 1830, Clausewitz écrit déjà : *"Plus le rang militaire est élevé, plus l'activité est gouvernée par l'esprit, l'intelligence, la réflexion et plus le courage, qui est une qualité de tempérament, tend à être contrôlé. Cela explique qu'il soit si rare dans les rangs les plus élevés et qu'il soit si admirable de le rencontrer."* Foch, en 1904, se demande pour sa part comment peuvent *"sortir d'un service éminemment méthodique et régulier les entrepreneurs de l'ouvrage le plus audacieux, le plus risqué, le plus difficile à mesurer d'avance."* Au même moment, à l'est du Rhin, le général von der Goltz constate que *"les caractères fortement trempés se manifestent d'ordinaire d'une façon qui, en temps de paix, est plutôt défavorable à l'avancement."* Charles de Gaulle, dans son remarquable *Fil de l'épée*, ne dit pas autre chose lorsqu'il constate que, en temps de paix, *"le choix qui administre les carrières se porte plus volontiers sur ce qui plaît que sur ce qui mérite"*. L'équilibre ne peut s'établir par décret, mais il est sûr que, dans l'intérêt même de la France, l'homme d'Etat doit tout mettre en oeuvre pour favoriser l'esprit et l'expression critique dans les armées ; or, force est de constater que la tendance est exactement inverse. Les Français doivent en être sûrs, parce qu'ils l'ont déjà payé très cher en souffrances et en humiliations : la négation des dimensions politique et stratégique du soldat, son cantonnement toujours plus étroit dans ce que l'on baptise à tort son "coeur de métier" constituent une menace directe sur leur sécurité." (p. 146-148)

#### **Renouer avec une vraie stratégie d'influence pour en finir avec le mépris des politiques et des technocrates**

"Aucun corps social ne peut subir, déflation après déflation, le dédain de ceux qui le maintiennent dans une étroite dépendance par cantonnement juridique. [...] Au fond, il s'agit bien de mépris... Et voilà, peut-être, la face la plus sombre de la professionnalisation des armées. Ces soldats, de plus en plus lointains, de plus en plus coupés d'une cité qui, au fond, ne comprend brièvement leur utilité que lors de crises exotiques qui permettent au président de la République de se poser en "chef de guerre", sont finalement dédaignés et négligés parce qu'ils sont le reflet du monde réel, celui qui effraie et que l'on préfère ignorer.

"La corde va casser : les militaires vivent de plus en plus mal la détérioration de leurs conditions d'exercice de leur métier et la déconstruction progressive de leur outil de travail. La leçon la plus nette des derniers dysfonctionnements est qu'un problème militaire qui ne devient pas un problème médiatique n'est pas pris en considération. Le remède semble évident : la syndicalisation des armées à laquelle est encore heureusement opposée la grande majorité des militaires. Elle permettrait d'alerter à grand bruit et sans délai l'opinion publique sur les accrocs et les absurdités du système. Pourtant, pour inévitable qu'elle semble aujourd'hui, la syndicalisation des armées serait la pire des choses car ce dispositif enlève, par sa logique même, toute efficacité aux forces armées. [...] Les armées françaises peuvent encore y échapper. Encore faut-il qu'au sommet de l'Etat, on entende enfin ceux qui respectent l'autorité sans pouvoir s'exprimer. Que l'on cesse de confondre obéissance et soumission. Et que l'on restaure, très vite, ce qu'il reste de confiance." (p. 150-151)

## EXTRAITS

**Retrouver l'esprit de défense et l'équilibre entre *hard* et *soft power***

*Dans des entretiens accordés à de grands médias, le général de division (r) Vincent Desportes ne craint pas d'aller à contre-courant des modes. Loin de se retrancher prudemment derrière les seuls aspects techniques et budgétaires, il s'attaque à de vraies questions. Oui, une politique de défense digne de ce nom, c'est d'abord l'alliance d'une vision et d'une volonté. Oui, il faut en finir avec le fétichisme technologique. Oui, il faut regarder les choses en face, faire preuve de réalisme et oser penser "hors des clous"! Oui, les militaires et ceux qui restent attachés à l'esprit de défense doivent faire entendre leur voix dans les débats d'idées, afin d'exercer une authentique influence et renforcer in fine le soft power de notre pays. Extraits de quelques interventions dans la presse...*

***D'abord le courage politique de dire les choses, puis se donner les moyens d'agir***

*A l'occasion des attentats de Paris et de la sortie de son livre, La dernière bataille de France (op.cit.), Vincent Desportes est interrogé par Frédéric Pons, de Valeurs actuelles (10/12/15).*

"Nous sommes plus que dans une guerre : dans une guerre absolue qui verra la destruction absolue de l'une ou l'autre des parties. Puisque nous sommes en guerre, il faut consentir à l'effort de guerre, s'en donner résolument les moyens, afficher des priorités et s'y tenir. Ce vocable guerrier, on l'entend depuis longtemps sans que rien ne change hors la gestuelle des discours. Il est temps de passer aux actes. Frédéric Pons : *Que voulez-vous dire ?* Les Français ont d'abord besoin du courage politique. Il faut à la France un langage de vérité et de responsabilité. La sécurité n'est pas un acquis social : tout ne viendra pas de l'Etat. Nous sommes entrés dans un temps long de risque et de douleur, un temps de sacrifices individuels envers la communauté. En termes de liberté, à court terme, si les Français veulent, un jour, retrouver leur totale capacité à vivre debout. En termes de commodités de vie aussi. FP : *Au détriment de nos habitudes de confort ?* Depuis des décennies, l'Etat providence dévore l'Etat régalien, qui n'a plus les moyens des missions qui constituent sa raison d'être : défense, sécurité, justice et diplomatie. Les budgets consacrés à ces fonctions se sont réduits jusqu'à ne plus représenter que 2,8 % du PIB quand la dépense publique en dévore 57 % ! Ce sont, chaque année, 30 milliards d'euros de moins qu'il y a vingt-cinq ans. Des transferts budgétaires doivent être décidés. Les Français sont prêts à entendre un discours fort."

***Fétichisme technologique, pensée stratégique, réflexion et anticipation sans tabous***

"FP : *On a beaucoup misé sur le recours aux technologies, mais ce "tout technologique" est-il aussi pertinent que cela ?* La technologie est indispensable, mais le "technologisme" est une menace qui pourrait conduire à la disparition des armées. Des budgets en perpétuelle diminution sont confrontés au coût exponentiel des équipements - cette "inflation militaire" qui contraint formats et effectifs, lamine les forces terrestres, resserre les flottes aériennes et navales. Le résultat est inévitable : des armées aux formats toujours plus étroits, "échantillonnaires", qui perdent leur cohérence et donc leur autonomie, n'ayant guère d'autre choix que la stratégie des coups de main, de la projection de puissance, de moins en moins aptes aux effets stratégiques. [...] FP : *Les militaires ont-ils perdu le sens de la réflexion stratégique ?* L'expression libre des militaires sur les problèmes stratégiques est légitime et nécessaire. Il n'y a pas d'armée victorieuse qui n'ait d'abord su créer les conditions de l'expression de la pensée libre de ses cerveaux. La discipline constitue la force principale des armées, mais la pensée libérée est la deuxième composante de leur efficacité. Le déséquilibre en faveur du silence est la marque avant-première de la sclérose et de la défaite."

***Pas de soft power sans socle de hard power***

*Le 26/10/15, le quotidien économique Les Echos publie un entretien avec le général Vincent Desportes, où ce dernier déplore tout à la fois le silence de l'institution militaire, l'absence de réalisme des "élites", l'irénisme de nos concitoyens, et la croyance absurde qu'à lui seul, le soft power nous permettrait de vivre en paix...*

"Nous sommes dans une situation extrêmement critique. D'un côté, les menaces s'accroissent, le feu a pris tout autour de l'Europe, de l'Ukraine au Sahel en passant par le Moyen-Orient. De l'autre, les capacités de notre défense sont constamment réduites : moins 25 % sous Nicolas Sarkozy et à peu près la même chose sous François Hollande, selon l'actuelle loi de programmation militaire, même après la légère rectification décidée par le Président. Vérifiez vous-même. Si cette pente vertigineuse n'est pas sérieusement redressée, les armées françaises vont tout simplement disparaître : le dernier soldat français défilera sur les Champs-Élysées le 14 juillet 2040. Ce qui est terrible, c'est que l'institution militaire, silencieuse par nature, est incapable de se défendre elle-même, comme peuvent le faire d'autres corps sociaux, médecins, architectes, avocats disposant "d'Ordres" dont c'est la mission. Des voix citoyennes doivent s'élever, au nom de la Nation. Mon devoir était de pousser un cri d'alarme. C'est l'objet de cet ouvrage, hélas plus réaliste que pessimiste. Les Echos : *Pourquoi ce grand écart entre missions et moyens ?* L'Europe a tué l'idée de guerre dans l'esprit des citoyens européens. Ils ont cru que le "soft power" pourrait remplacer le "hard power". Nous avons intellectuellement "quitté l'histoire" en imaginant être parvenus dans un monde post-moderne qui avait définitivement éliminé la guerre et la barbarie. Si la guerre a disparu, pourquoi conserver des armées ? Les citoyens se sont désintéressés de la défense dont les investissements sont devenus peu à peu illégitimes. En aval, on a pu, sans coût politique, rogner sur les budgets de défense pour redistribuer aux corps sociaux qui, eux, descendent dans la rue."

## BIOGRAPHIE

Après une carrière opérationnelle qui l'a conduit à exercer des commandements multiples, le général de division (r) Vincent Desportes s'est orienté vers la formation supérieure, la réflexion stratégique et l'international.

Dans ce cadre, il a notamment exercé aux Etats-Unis entre 1998 et 2003. Après deux années au sein même de l'US Army dont il est diplômé du *War College*, il a été Attaché militaire à l'ambassade de France à Washington. De retour en France, il a été nommé Conseiller défense du Secrétaire général de la défense nationale avant de prendre la direction du Centre de doctrine d'emploi des forces ; pendant trois ans, il y a été responsable de l'élaboration des stratégies et du retour d'expérience de l'armée de terre. De 2008 à 2010, il a dirigé l'Ecole de Guerre, l'institut de formation supérieure des armées.

Ingénieur, docteur en histoire, diplômé d'études supérieures en administration d'entreprise et en sociologie, Vincent Desportes s'est par ailleurs investi dans le domaine de la réflexion stratégique et du leadership. Il a publié de nombreux ouvrages de stratégie et de praxéologie ainsi que de multiples contributions à des revues françaises et étrangères. Conférencier international, il s'exprime depuis une dizaine d'années sur les thèmes de la stratégie et du leadership dans les métropoles des différents continents.



Spécialiste reconnu des affaires stratégiques et militaires, il intervient très régulièrement en France et à l'étranger dans les grands débats radiophoniques et télévisés. Directeur de la collection "Stratégies et doctrines" chez Economica depuis 1999, il est aussi conseiller stratégique du président de l'IFRI, membre du conseil scientifique du Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégique.

Professeur Associé à Sciences Po Paris, il enseigne également la stratégie dans plusieurs grandes écoles, dont HEC, et intervient auprès des grandes entreprises.

Parmi les ouvrages du général de division (r) Vincent Desportes, on recense *Comprendre la guerre*, Economica, 2000, (ouvrage ayant reçu le Prix Fréville de l'Académie des Sciences Morales et Politiques et le Prix Vauban de l'Association des Auditeurs de l'IHEDN), *L'Amérique en Armes*, Economica, 2002, *Décider dans l'incertitude*, Economica, 2004, (réédité en 2015 – traduit en anglais sous le titre *Deciding in the Dark*, Economica, 2008), *Introduction à la Stratégie*, (avec Jean-François Phélizon), Economica, 2007, *La Guerre Probable*, Economica, 2007, (réédité en 2015 – traduit en anglais sous le titre *Tomorrow's War*, Brookings Institution Press, 2009), *Le piège américain*, Economica, 2011, *Guerre, technologie et société* (avec Régis Debray et Caroline Galactéros-Luchtenberg), Nuvis, 2014, *La dernière bataille de France*, Le Débat/Gallimard, 2015.

## 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 Vincent Desportes (qui était déjà intervenu dans *Communication & Influence* n° 40 de janvier 2013) 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 : Éric Stalner

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



Quand la réflexion accompagne l'action