



Communication & Influence

N°101 - Juillet 2019

Quand la réflexion accompagne l'action

Chefs d'Etat en guerre, *modus operandi* entre puissance et influence : Le décryptage du général Henri Bentégeat

Avant d'accéder à la responsabilité de chef d'état-major des armées (CEMA) entre 2002 et 2006, le général Henri Bentégeat a exercé les fonctions d'adjoint puis de chef d'état-major particulier du Président de la République, auprès de François Mitterrand d'abord et de Jacques Chirac ensuite. Dans son livre Chefs d'Etat en guerre (Perrin, 2019), il analyse la façon dont dix grands chefs d'Etat, de 1850 à nos jours, ont affronté le défi suprême auquel un pays peut être confronté, disséquant les forces tant politiques et techniques qu'humaines, dès lors à l'œuvre.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, le général Henri Bentégeat montre comment s'articulent volonté politique et stratégie militaire dans l'épreuve de la guerre, mettant en relief le fait que



puissance et influence sont intimement liées. A travers les cas concrets des Présidents français qu'il a côtoyés au quotidien, il souligne à quel point tant François Mitterrand que Jacques Chirac étaient, l'un et l'autre, hantés par le souci de préserver la place et le rôle de la France sur la scène internationale, une France qui reste indéniablement à ses yeux, en dépit des aléas, une puissance à l'échelle mondiale.

Mon général, selon vous, comment s'articulent puissance et influence, respectivement dans les champs politique et militaire ? Et concrètement, d'après votre expérience auprès d'eux, comment les Présidents Mitterrand et Chirac voyaient-ils cette alchimie entre puissance et influence ?

Dans le champ politique, puissance et influence sont intimement liées, et ce en permanence. J'en veux pour preuve ce que j'ai retenu de mes lectures de Joseph Nye, qui avait beaucoup étudié Raymond Aron, lequel a longtemps été une référence en matière de réflexion sur la puissance. Or Joseph Nye rappelait toujours que la puissance d'une nation de notre temps se

mesure à sa capacité d'influencer les choix qui la concernent au sein des instances internationales. Dès lors, il est pertinent de décrypter comment Nye apprécie les différents éléments constitutifs de la puissance d'une nation, à savoir bien sûr la démographie, la puissance économique, la puissance militaire, mais aussi l'influence culturelle et le degré de cohésion nationale. Globalement, définir aujourd'hui la puissance comme étant simultanément une capacité d'influence montre bien que les deux paramètres, loin de s'opposer, se conjuguent en permanence. Si l'on explore plus particulièrement le champ militaire, il est évident que la

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.



www.comes-communication.com

puissance en constitue l'élément fondamental. Mais l'on doit bien prendre en considération le fait que tous les chefs de guerre reconnaissent l'importance de l'influence, notamment via des vecteurs que l'on connaît bien, la diplomatie de défense par exemple, longtemps appelée coopération militaire ou partenariat sous toutes les formes possibles, qui vise en fait à étendre l'influence d'un pays dans l'ombre de sa puissance militaire.

Ainsi, le politique et le militaire se recoupent, et se conjuguent avec une exigence devenue fondamentale

Même s'il s'agit à l'évidence de deux notions bien distinctes, force est de reconnaître que puissance et influence sont intimement liées.

à l'ère de l'information qui est la nôtre : avoir le soutien de l'opinion publique, nationale et internationale, quand on engage une opération militaire. L'influence – notamment via la communication – devient dès lors un élément-clé des jeux de puissance, puisque la seule détention de la puissance ne suffit pas à obtenir la maîtrise d'une situation de guerre. Même s'il s'agit à l'évidence de deux notions bien distinctes, force est de reconnaître qu'elles sont l'une et l'autre aujourd'hui intimement liées.

Dans une telle configuration, comment situer François Mitterrand et Jacques Chirac ? D'abord, au regard de leurs successeurs, ils apparaissent comme deux hommes politiques très expérimentés, ayant fait la guerre et ayant l'un comme l'autre une obsession – que j'ai vécue directement – à savoir la place et le rôle de la France sur la scène internationale, paramètre majeur à prendre en compte et qui résonne autant en terme de puissance que d'influence. Puissance ? Regardons ce qu'ils ont voulu faire de l'instrument militaire. Sous François Mitterrand, au cours de la première décennie de ses mandats, le nombre de têtes nucléaires de la force de dissuasion a été multiplié par deux. Pour Jacques Chirac, la modernisation de l'appareil de défense français est apparue comme une priorité, tant dans le domaine du nucléaire que du conventionnel. L'un

François Mitterrand et Jacques Chirac avaient l'un et l'autre une obsession, à savoir la place et le rôle de la France sur la scène internationale, paramètre qui résonne autant en termes de puissance que d'influence.

et l'autre se sont en outre opposés à toutes les tentatives américaines de "dégradation" de l'importance de la dissuasion nucléaire (projet de "Guerre des Etoiles" du Président Reagan ou du bouclier missiles anti-missiles du Président Bush). Les Etats-Unis sont certes un allié de la France, mais ils peuvent aussi s'en montrer un adversaire déterminé. Or, dans ces guerres d'influence, les Etats-Unis ont, à différentes reprises, clairement montré leur détermination et leur force – notamment dans les organisations internationales,

comme lorsque Jacques Chirac s'est opposé à la guerre en Irak. Souvenez-vous à cet égard du discours de Dominique de Villepin à l'ONU en 2003 et de la volonté des Etats-Unis, dès lors, de délégitimer la France.

En plus de leur volonté d'optimiser notre outil militaire, les présidents Mitterrand et Chirac ont ainsi l'un et l'autre joué en permanence de tous les registres de l'influence dont ils pouvaient disposer, que ce soit de par notre action au

sein de notre pré-carré africain ou de par notre présence au conseil de sécurité de l'ONU.

Considérez-vous que, dans la sphère des relations internationales, les jeux d'influence vont croissant ou assiste-t-on plutôt en réalité à un retour vers la puissance ?

Tous les observateurs s'accordent à reconnaître qu'on observe un recul général des stratégies d'influence dans le jeu des relations internationales. Le multilatéralisme se trouve chaque jour davantage mis à mal, notamment de par les tweets du président Trump, et ce, avec la bienveillance plus ou moins tacite d'autres grands de ce monde. Résultat, petit à petit, le tissu de ces organisations dont parlait Joseph Nye est littéralement en train d'être défait. D'où la difficulté de jouer des outils d'influence traditionnels. Avec pour corollaire, une manifestation de la force brute dans le cadre de rapports bilatéraux. Pour la première fois depuis la Première guerre mondiale, on assiste donc depuis peu à un recul du multilatéralisme.

Cependant, cela ne veut pas dire que les stratégies d'influence soient désormais à jeter aux orties ! Certains pays continuent d'en jouer très efficacement, au premier rang desquels la Russie au Moyen-Orient. Certes, sa réimplantation doit beaucoup à sa capacité militaire à utiliser la force. En ce sens, on constate une fois de plus que puissance et influence sont intimement liées. Mais de fait, après avoir rétabli les fondamentaux de son outil militaire, la Russie n'a-t-elle pas réussi en souplesse à se réinsérer en Syrie, au cœur d'une région du monde dont elle avait été sortie ? De même la Chine. Ne joue-t-elle pas avec ses routes de la soie une formidable carte dans le jeu d'influence mondial ? Et que dire de sa progression silencieuse mais efficace sur le territoire africain... Bref, même en détricotant la trame du multilatéralisme et en privilégiant le retour aux rapports de force bruts, le président Trump n'a pu empêcher des puissances rivales de jouer leur partition avec succès sur le mode des stratégies d'influence.

La France est-elle encore une puissance ? Ou n'est-elle une puissance que par son influence ?

Oui. La France reste encore une puissance, même si elle n'est désormais qu'une puissance de second rang. Il faut cependant savoir raison garder et relativiser. Quelles sont les grandes puissances qui se situent devant nous ? Les Etats-Unis, indiscutablement. Puis bien sûr, la Chine, même si sa puissance militaire est loin d'être comparable à celle des Etats-Unis. La Russie aussi, notamment en fonction de ce qui demeure de sa puissance nucléaire d'hier. L'Allemagne – même si elle constitue un cas à part – pèse aussi, de par sa puissance économique. Même sans être une puissance militaire réelle, elle s'impose *de facto* comme un partenaire avec lequel il faut compter sur la scène internationale, au même titre que la France.

Alors, oui, nous avons encore un rôle non-négligeable à assumer dans le jeu diplomatique, même s'il est vrai que nous ne pouvons plus désormais agir seuls, comme l'ont prouvé les différentes interventions extérieures armées de ces dernières années. Notre puissance ne s'exerce donc plus de façon directe qu'exceptionnellement, dans des cadres précis, et avec l'appui de nos partenaires. Reste l'influence que nous pouvons avoir au sein d'institutions internationales ou dans des sphères spécifiques, comme cela a longtemps été le cas avec la francophonie. ■

EXTRAITS

Atouts et faiblesses de notre puissance

"Mon général, quels sont à vos yeux nos atouts et nos faiblesses en matière de défense sur la scène internationale ?

Je n'aborderai pas la question sur le plan économique, n'ayant pas les compétences requises pour cela. Il me semble cependant que la France est loin d'être "out" comme on l'entend dire parfois. Pour ce qui est du domaine militaire, en revanche, je crois que nous détenons un atout majeur, en ce sens que la France est l'un des seuls pays au monde à avoir su conserver – comme l'a bien dit le général Puga – la "panoplie complète", autrement dit le spectre intégral des capacités militaires, depuis le nucléaire jusqu'à la capacité de résolution de crises sur le territoire national. Peu de pays dans le monde, une demi-douzaine peut-être, détiennent cette aptitude. Notre second atout majeur, c'est d'avoir une connaissance exceptionnelle de l'Afrique et du Moyen-Orient, presque unique oserais-je dire, d'autant plus appréciable que l'on sait pertinemment qu'une large partie des défis que nous aurons probablement à relever dans les années à venir tireront leur origine de ces aires géographiques.

Pour ce qui est de nos faiblesses – là encore en me cantonnant au seul domaine militaire – il me faut malheureusement pointer du doigt le suremploi de nos forces armées depuis dix ans. Nos armées sont usées. Aussi bien les hommes que les équipements. Or, compte tenu de l'actuelle situation économique et des priorités politiques des dirigeants, il semble que le pays ne soit pas prêt à faire dans les délais requis, les efforts nécessaires pour une remise à niveau, laquelle pourtant se révèle être à mes yeux absolument indispensable. La seconde faiblesse que j'identifierais réside en la faiblesse de la cohésion nationale. Mis à part le formidable élan qui a précédé puis caractérisé la Première guerre mondiale, force est de reconnaître que le patriotisme ne s'est jamais vraiment bien porté chez nous, à la différence de ce que l'on peut observer dans de nombreux pays. Pour avoir été en poste quelques années à Washington, j'ai pu observer *a contrario* la vitalité du patriotisme américain. On peut certes, comme moi, le déplorer, mais on doit bien constater que la cohésion nationale – qui constitue l'un des éléments-clés de la puissance – se révèle être fragile et de faible intensité dans notre pays. Enfin, troisième paramètre de faiblesse, la nature même de l'Union européenne. Cette dernière peut bien compter en matière économique à l'échelle mondiale, il n'en demeure pas moins que ses divisions, son absence de vision et de volonté, génèrent de telles interrogations que l'on peut douter de sa capacité réelle à relayer l'influence française, telle qu'on a pu la connaître dans une époque pas si lointaine."

[Entretien de Bruno Racouchot avec général Henri Bentegeat, Paris, 4 juillet 2019]

Le souci permanent de maintenir l'influence de la France

Parlant du Président Chirac, et montrant qu'il s'inscrivait alors dans une démarche assez similaire à celle du Président Mitterrand, le général Henri Bentegeat explique comment le premier a réussi à combiner puissance et influence dans son action à la tête de l'Etat :

"Le promoteur résolu de la défense européenne, le chantre du multilatéralisme dans le règlement des crises africaines et l'avocat obstiné du rôle des Nations unies ne serait-il pas plutôt le continuateur fidèle de la politique de François Mitterrand ? Comme le soulignait Pierre Messmer en 2002 : "La question est de savoir si la stratégie et la tactique gauliennes restent d'actualité au début du XXI^e siècle, alors que la France, l'Europe et le monde ont tellement changé. Le Général, dont on connaît le pragmatisme, n'aurait pas été scandalisé par cette question" [...] La modernisation des armées et de la dissuasion nucléaire a été la première priorité de Jacques Chirac et il y a veillé pendant douze ans, même si la cohabitation l'a empêché de lui donner des bases budgétaires suffisantes. Il a géré avec rigueur et parcimonie l'engagement de nos forces, en s'impliquant à contrôler les objectifs assignés aux organisations multilatérales. Il n'a pas hésité à affronter l'hyperpuissance américaine quand elle s'égarait en Irak. Sa main, en revanche, n'a pas tremblé quand il a fallu croiser le fer dans les Balkans ou en Afrique. Ses choix ont été guidés par le souci constant du maintien de l'influence française. Son ultime combat pour un monde plus équitable et plus équilibré n'était lui-même qu'une forme de "gaullisme wilsonien", selon l'expression de Laurent Lambert, visant à faire entendre la voix de la France dans un monde dominé par les Etats-Unis. Enfin, contrairement à ses trois prédécesseurs, Chirac a eu en commun avec l'ancien chef de la France libre une parfaite compréhension de ce que Clausewitz appelait la "grammaire de la guerre". D'instinct et d'expérience, il "sentait" les manœuvres envisagées, pesait les avantages et les risques et fixait les limites. Ses relations avec les chefs militaires qu'il avait choisis étaient directes, fréquentes et limpides. Sa confiance se méritait, mais, une fois acquise, elle était totale, ce qui n'interdisait pas un contrôle léger mais permanent. Certains ont cru déceler, à tort, une influence excessive des responsables militaires auprès de lui pendant son second mandat. Le président, qui veillait strictement à écarter les généraux des domaines extérieurs à leur champ de compétence, ne l'aurait pas permis." (in, *Chefs d'Etat en guerre*, op. cit., p.486-487)

EXTRAITS

Savoir décider sans être sous influence

La guerre n'appartient pas au passé ! Tel est le titre d'un entretien accordé début juillet par le général Bentegeat aux notes CLES (Comprendre les enjeux stratégiques). Comment décider sans être sous l'influence d'autrui ou sous l'emprise de ses propres pulsions ? De quelle façon aborder les conflits à venir si l'on n'est pas capable de faire preuve de réalisme, donc de se défaire de certaines influences délétères ?... Extraits.

Interrogé sur les leçons que le manager civil peut tirer des chefs d'Etat en guerre, le général Henri Bentegeat répond : "Je ne me permettrai pas de donner la moindre leçon, n'étant pas compétent dans le domaine que vous évoquez, même si la guerre économique et la guerre tout court, ont plus d'un point commun... Mais je crois pouvoir dégager quatre principes, qui valent pour les deux domaines : primo, les chefs qui gagnent sont ceux qui se fixent des objectifs ambitieux mais réalistes. L'ambition est nécessaire, faute de quoi il n'y aurait pas de victoire ; mais sans le réalisme, la défaite est toujours au bout du chemin. Secundo, ces chefs sont des chefs parce qu'ils savent entraîner derrière eux ceux dont ils ont la responsabilité. Clémenceau a su mobiliser le pays tout entier, civils ou militaires, notables ou classes populaires, parce que personne ne doutait de son engagement ni de sa détermination. En se rendant chaque semaine sur le front, il incarnait la nation en guerre et la défense de sa liberté. Contre-exemple : Johnson, qui n'a jamais convaincu le peuple américain de la légitimité de la guerre du Vietnam. Pourquoi ? Parce qu'il pensait pouvoir la mener en douce et donc s'abstenait de prendre l'opinion à témoin de ses enjeux... Tertio : le choix de collaborateurs compétents mais non complaisants. L'exemple absolu, c'est Churchill : malgré son caractère épouvantable et son impulsivité – et sans doute à cause de cela – il s'efforçait de s'entourer de collaborateurs qui osaient le contredire. Pourquoi choisit-il Alan Brooke, irlandais têtue et presque aussi "grande gueule" que lui, pour devenir son conseiller militaire numéro un pendant toute la Seconde guerre mondiale ? Parce qu'il connaissait sa compétence et surtout parce qu'il savait que Brooke saurait le protéger contre lui-même et faire le tri de ses intuitions, parfois géniales, parfois catastrophiques ! Idem de Clémenceau qui, prenant le pouvoir, en 1917, choisit de garder Foch et Pétain qui, eux aussi, ont leur caractère. Au lieu de nommer des courtisans qui lui doivent tout, il joue de leurs complémentarités pour tenter de trouver les meilleures solutions dans la confrontation avec eux... D'où, sans doute, une quatrième qualité requise dans l'exercice des responsabilités, la maîtrise de son comportement.

Trois travers peuvent se révéler fatals en cas de conflit : la colère, l'émotion et l'impatience. La colère est consubstantielle à la nature humaine ; l'émotion et l'impatience sont aujourd'hui sollicitées par l'immédiateté ambiante, corollaire de la civilisation de l'image et du tweet qui mettent les nerfs à rude épreuve et risquent à tout moment d'obscurcir le jugement. Pour éviter que la colère n'influe sur ses décisions, Churchill, qui se connaissait, avait donné pour consigne de n'exécuter ses ordres verbaux que s'ils étaient confirmés par écrit et signés de sa main. Principe à conseiller aussi aux émotifs et aux impatientes ! Napoléon III, par exemple, qui, très éprouvé par les pertes subies à Solferino (1859), n'a pas transformé l'essai de la victoire et a préféré signer immédiatement l'armistice de Villafranca, sans même consulter nos alliés italiens...

A quoi ressemblera, à votre avis, la guerre du futur ?

Il faut distinguer deux sortes de menaces. Les menaces immédiates, liées aux risques que nous connaissons tous : le terrorisme, en particulier d'origine djihadiste, mais aussi tous les facteurs belligènes liés au réchauffement climatique et aux différences de pression démographique de part et d'autre de la Méditerranée. De ce point de vue, l'Afrique est la première zone à risque, car frappée de plein fouet par ces deux phénomènes, en plus de son exposition au Djihadisme... Et puis il y a les menaces à plus ou moins long terme, rarement prévisibles. Voyez les grands bouleversements qui ont marqué la dernière génération : ils sont nés de surprises stratégiques totales, comme l'effondrement du Mur de Berlin ou les attentats du 11 septembre, deux tournants majeurs que personne n'avait imaginés !

Mais au-delà de la menace extérieure, il y a la menace endogène. Je pense plus que jamais que le principal péril qui pèse sur l'Occident, c'est l'Occident lui-même ou plutôt sa manière de voir le monde. Nous sommes en effet la seule partie du globe où l'on ne croit plus à la guerre. C'est une erreur incommensurable, et cependant très ancrée dans le monde intellectuel, universitaire en particulier, mais aussi dans celui des médias, de la communication, bref chez les faiseurs d'opinion. En dehors du terrorisme qui continue de marquer les esprits en raison des tragédies qu'il provoque régulièrement, tout se passe comme si la guerre avait disparu du paysage. Seuls les politiques résistent à cette tendance, parce qu'ils se savent investis de la responsabilité suprême. Mais je ne trahirai aucun secret en disant que les successeurs de Jacques Chirac n'ont pas été aussi obsédés que lui par l'acuité de la question, même si l'actuel président est loin d'y être indifférent.

Comment expliquez-vous cela ?

Tout simplement parce que l'Europe vit en paix depuis 74 ans. Ce qui n'était jamais arrivé sur le continent depuis la grande crise de l'empire romain. 74 ans c'est beaucoup à l'échelle d'une vie... Mais à l'échelle de l'Histoire ? Un grain de sable. Je ne vous cache pas que cela constitue pour moi un vaste sujet d'inquiétude, car le réarmement des esprits est beaucoup plus long à réaliser qu'un réarmement matériel... Il faut pourtant que tout le monde comprenne que la nature humaine n'a pas changé en l'espace de deux générations. Notre ADN est toujours, à peu de chose près, celui de l'homme de Néandertal ! Les ressorts fondamentaux de la guerre décrits par Thucydide, à savoir l'orgueil, la peur, l'esprit de conquête, la soif de domination, tout cela n'a pas disparu. Pire : les progrès technologiques leur ont conférés des moyens accrus de s'exprimer. Dans la guerre du futur que vous évoquez, les robots et les cyberattaques auront – et ont déjà – une importance fondamentale, mais cela ne veut pas dire que ce sera une guerre sans morts ! En tout cas pour ceux qui en seront les cibles..."

EXTRAITS

Guerre, pouvoir, influence, réseaux...

Les présidents Mitterrand et Chirac face aux défis des guerres, ou savoir décider entre puissance et influence : "François Mitterrand, c'était non seulement "le président qui n'aimait pas la guerre", mais celui qui ignorait sa "grammaire", selon la formule de Clausewitz : les contraintes liées aux opérations militaires. Voire la raison d'être des armées : la victoire. À ses yeux, la force devait être utilisée comme un outil diplomatique, afin de contraindre l'adversaire ou d'éviter de subir la volonté politique d'un autre État. Il était tiraillé entre, d'un côté ses idéaux humanistes et une foi sans doute naïve dans le nouvel ordre international et, de l'autre, sa conscience de la réalité et ses calculs de politique intérieure. Malgré tout, il pouvait prendre une décision très rapidement. Il l'a prouvé avec l'évacuation, le 9 avril 1994, des ressortissants français au Rwanda" [...]

Un peu plus loin, le général Bentegeat peint la réaction du Président Chirac : "Le 26 mai 1995, Chirac tombe en arrêt devant l'écran d'une télévision d'où un officier français - Casque bleu de la Forpronu - sort d'un réduit militaire à Sarajevo en brandissant un drapeau blanc. Suivent des images de soldats européens pris en otage par les Serbes de Bosnie. L'humiliation publique de nos troupes est pour lui, qui a un sens aigu de l'honneur militaire, une insulte à la nation française. Il convoque immédiatement un Conseil restreint et affirme en des termes très brutaux qu'il n'y aura plus une seule reddition. Le soir même, le pont de Vrbanja, tenu par les Serbes, est repris. Et, lorsque l'amiral Lanxade - légitimement ému - lui annonce nos pertes: 2 morts et 17 blessés, la réponse de Chirac est immédiate: "Et alors? Quand j'étais en Algérie, mon escadron déplorait chaque mois des morts et des blessés!" Après la réunion, il n'en a pas moins glissé à son aide de camp : "Mes premiers morts..." Je l'ai toujours vu décider de manière extrêmement claire, car sa compréhension naturelle de la chose militaire s'adossait à une exceptionnelle connaissance des questions internationales et des populations."

A la question "La manière d'envisager la guerre comme ultime recours et la crainte de l'aventure, impossible à maîtriser, ne rapprochent-elles pas Mitterrand et Chirac ?", le général Bentegeat répond : "Sûrement. Ces deux vieux responsables politiques au tempérament radical partageaient un scepticisme, aussi bien sur la nature humaine que sur l'engagement de la force. Leur fil directeur était la place de la France dans le monde. En outre, leur patriotisme se conjugait avec un goût certain pour le multilatéralisme. J'ai été ainsi témoin, notamment en Côte d'Ivoire, de la volonté obsessionnelle de Chirac de transmettre la gestion politique de la crise à des organisations africaines régionales."

[Pour lire l'intégralité de l'entretien accordé au Figaro Magazine le 11 janvier 2019, <http://premium.lefigaro.fr/international/2019/01/11/01003-20190111ARTFIG00048-mitterrand-chirac-et-la-grammaire-de-la-guerre.php>]

En 1990, Henri Bentegeat est nommé attaché de défense adjoint à l'ambassade de France à Washington. Pendant la guerre du Golfe, il découvre donc la complexité des jeux d'influence dans le milieu diplomatique et l'importance des réseaux... Extraits de l'entretien qu'il a accordé à Anne Dulphy et Christine Manigand pour Histoire@Politique, 2012/3 n°18 :

"J'ai découvert là-bas la complexité des relations entre le ministère de la Défense et le ministère des Affaires étrangères, la pression qu'exerçait notre ambassadeur – remarquable du reste – Jacques Andréani, sur l'ensemble de ses collaborateurs, en particulier militaires, pour être informé de tout ce qu'y se passait, et la résistance des attachés de défense qui voulaient réserver une partie de leurs informations au ministre de la Défense et au chef d'état-major, à la fois pour des questions de confidentialité et dans la perspective de négociations ultérieures entre les deux ministères. De fait, il y avait une sorte de compétition qui s'exerçait, une compétition amicale à Washington, et aussi beaucoup de coopération, entre le poste militaire et les diplomates, surtout celui en charge du politico-militaire. L'ambassadeur Jacques Andréani, qui était très rigoureux, avait décidé que son diplomate politico-militaire aurait accès au Pentagone alors que nous, les militaires, nous n'avions accès ni à la Maison Blanche ni au département d'État ; c'était donc un peu déséquilibré et cela m'a bien préparé pour la suite... Évidemment ça ne se passait pas tout à fait comme cela parce que le chef de l'état-major particulier du président Mitterrand était l'amiral Lanxade, que Lanxade avait une relation très privilégiée avec François Mitterrand, que c'était Lanxade qu'il envoyait à Washington pour régler les questions tournant précisément autour de cette affaire du Golfe, et que j'accompagnais Lanxade dans ses tournées à la Maison Blanche et ailleurs. Là-bas, j'ai effectivement découvert la complexité de ces jeux, j'ai découvert qu'on pouvait utiliser de nombreux canaux de transmission qui fonctionnaient de manière plus ou moins réactive dans l'ensemble politique français, et puis j'ai découvert des gens qui travaillaient avec des carnets d'adresses, ce qui n'a jamais été vraiment mon affaire.

Vous avez découvert des réseaux dont vous vous êtes peut-être servis une fois à Bruxelles ?

Pas beaucoup, je n'aime pas beaucoup ça. Honnêtement, je n'ai jamais eu de carnet d'adresses. Mais quand on est entré dans ce système, dans cette sphère, ce qu'on apprend des diplomates c'est l'impératif d'être ouvert à tout nouveau contact français ou étranger de manière, le moment venu, à avoir l'information et, si possible, à influencer un tant soit peu les décisions qui seront prises à Paris. Donc, même sans avoir de carnet d'adresses, savoir que les gens vous connaissent, ont confiance et, que le moment venu, ils vous diront s'il se passe quelque chose et que vous pourrez éventuellement passer un coup de fil ou aller voir quelqu'un pour dire vos souhaits, vos inquiétudes, vos interrogations. C'est comme cela que ça marche.

Vous tissez des liens en quelque sorte, plus que des réseaux.

Pour moi, oui, c'était plutôt créer des liens. Enfin, je le vivais comme cela, parce qu'on est très affectif dans le milieu militaire, certainement plus que dans le milieu diplomatique..."

[Pour télécharger l'intégralité de l'entretien : <https://www.cairn.info/revue-histoire-politique-2012-3-page-209.htm>]

BIOGRAPHIE

Né en 1946, le général d'armée Henri Bentégeat, chef d'état-major des armées (CEMA) entre 2002 et 2006, a cumulé, avant d'être nommé à ce poste par Jacques Chirac, des responsabilités de trois ordres. Opérationnelles, en métropole et outre-mer (Tchad, République centrafricaine) ; internationales et stratégiques (à l'ambassade de France à Washington puis à la Direction des affaires stratégiques) ; politico-militaires, comme chef d'état-major particulier du Président de la République (CEMP). Saint-Cyrien de la promotion Lieutenant-colonel Driant (1965), il choisit les Troupes de Marine, avant de rejoindre l'École d'application de l'arme blindée (Saumur), cursus qu'il complètera en intégrant l'École supérieure de guerre en 1985 et en devenant auditeur de la 42^{ème} session du CEM (Centre des hautes études militaires) et de la 45^{ème} session de l'IHEDN (Institut des hautes études de défense nationale) en 1992.

Entre temps, Henri Bentégeat a multiplié les commandements et les expériences de terrain en étant successivement chef de peloton de chars au 43^{ème} régiment blindé d'infanterie de marine (Offenbourg) puis au Sénégal (1^{er} RIAOM), commandant d'escadron au Régiment de marche du Tchad, attaché à l'état-major interarmées des Forces françaises à Djibouti, chef du bureau opérations de la 9^{ème} Division d'infanterie de marine, chef de corps du Régiment d'infanterie de chars de marine (RICM) – le plus décoré de l'armée française, à l'époque déjà entièrement professionnalisé – puis commandant supérieur des forces armées au Antilles.



Du général Bigeard, sous les ordres duquel il a servi à Dakar, en 1968, Henri Bentégeat dit avoir tout appris en matière de commandement : *"Ce que j'ai retenu de Bigeard, c'est Bonaparte au pont d'Arcole : 'Suivez-moi ! Il faut que le chef soit prêt à y aller, et qu'on le suive. C'est peut-être cela le charisme."* (Le Monde, 8 mai 2006).

Hors forces, le général Bentégeat a servi au service d'information et de relations publiques des armées (SIRPA), avant de devenir, lors de la première guerre du Golfe, attaché de défense adjoint à l'ambassade de France à Washington (1990-1991) puis, en 1992, directeur adjoint de la Délégation aux affaires stratégiques (DAS). C'est en 1993 qu'il rejoint l'Élysée en qualité d'adjoint au chef d'état-major du président de la République, François Mitterrand, puis de son successeur, Jacques Chirac (1995), avant de devenir son chef d'état-major particulier (1999) et, en 2002, chef d'état-major des armées. Touché par la limite d'âge, le général Bentégeat occupera, entre 2006 et 2009, les fonctions de président du Comité militaire de l'Union européenne. Grand croix de la Légion d'Honneur et officier de l'Ordre National du Mérite, Henri Bentégeat, outre son ouvrage, *Chefs d'Etats en guerre* (Perrin, 2019) a publié *Aimer l'armée, une passion à partager* (Dumesnil, 2011).

[Biographie de la note CLES citée en p.4 - <http://notes-geopolitiques.com/notesgeo/wp-content/uploads/2019/07/CLESHS87.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 le général Henri Bentégeat 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