



# Communication & Influence

N°163 - Février 2025

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## Influence et guerres de l'information, vaincre sans violence (apparente) : 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.

*"Les guerres d'influence ne portent pas directement sur la cible mais sur les canaux qui l'irriguent, en modifiant leurs dispositions ou leur contenu. Ce sont des guerres de l'intelligence sans violence. Elles ne répondent pas aux actions de l'adversaire, elles les préparent et les orientent mécaniquement dans le sens souhaité en façonnant ses perceptions." Officier supérieur des Troupes de marine, professeur-chercheur en intelligence économique, Raphaël Chauvancy vient de publier Vaincre sans violence – Manuel d'influence et de guerre de l'information (VA Editions, Versailles, février 2025). Information et connaissance, désinformation, mésinformation et malinformation, influence négative et dégradation des structures, Nudge et biais cognitifs... autant de problématiques disséquées avec soin et présentées de façon très pédagogique.*



*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Raphaël Chauvancy développe notamment le concept de guerre par le milieu social (GMS), lequel regroupe en une symbiose efficiente l'influence et la guerre de l'information, et qui "a pour but d'amener un groupe humain à adopter le comportement souhaité sans employer de moyens coercitifs ouverts."*

### Quelle est la différence entre influence et guerre de l'information ?

Art des interactions, l'influence est la capacité à orienter de manière indirecte et durable les décisions d'un acteur ou le cours des événements. L'influence, à proprement parler, est l'autre nom de la planification environnementale et de la mise en récit d'une situation. Elle conduit à l'état final recherché en modelant les structures cognitives et sociales du récepteur. Véritable reset stratégique, elle consiste à choisir le plateau de jeu et à en définir les règles. Elle est l'autre nom de l'architecture

sociale et environnementale et de la mise en récit d'une situation.

Être social, l'homme est largement déterminé par ses interactions. Ses décisions et réactions dépendent pour beaucoup de la nature de ses liens sociaux, de ses affections psychologiques, de ses intérêts économiques, de ses croyances religieuses ou idéologiques, de ses références politiques... L'individu n'est pas une monade. Il est un nœud de connexions, alimenté et modelé par des flux d'informations qu'il traite, oriente et diffuse à son tour.



Les guerres d'influence ne portent pas directement sur la cible mais sur les canaux qui l'irriguent, en modifiant leurs dispositions ou leur contenu. Ce sont des guerres de l'intelligence sans violence. Elles ne répondent pas aux actions de l'adversaire, elles les préparent et les orientent mécaniquement dans le sens souhaité en façonnant ses perceptions.

Pour être durable, l'influence doit également créer un faisceau d'intérêts communs et équilibrer la relation.

J'évoque dans mon livre la notion de "puissance par dépossession". Il est en effet bien plus avantageux de faire faire ce que l'on veut à la cible que de le réaliser soi-même. D'autre part, il est important de l'engager dans l'écosystème que l'on crée et d'équilibrer la relation, pour qu'elle y trouve suffisamment d'intérêt pour la défendre elle-même. Ces concessions ont un coût, mais il est inférieur à celui de la domination impériale. La relation est inégale mais bénéfique aux deux parties. L'influence finit d'ailleurs en interpénétration de valeurs et d'intérêts, même si les flux dominants suivent la même direction. Il n'y a pas d'influence solide sans *empowerment* de la cible.

C'est le système que les Américains ont si intelligemment mis en place en Europe après 1945 et qu'ils sont aujourd'hui en train de détruire, sans mesurer la perte immense qui en découlera pour eux. Les outils d'influence peuvent à la fois servir à construire un système global et à détruire ou dégrader un système adverse (qu'il soit social, organisationnel ou cognitif).

La guerre de l'information est différente, même si, dans sa partie narrative, elle vient en appui des opérations d'influence. On peut la définir comme l'ensemble des actions informationnelles destinées à fausser les facultés d'analyse, à paralyser les capacités décisionnelles ou à disloquer la cohésion interne et la légitimité de la cible tout en sécurisant les siennes propres. Il s'agit d'un domaine où la notion d'offensive est centrale. En infoguerre, la meilleure défense, c'est l'attaque.

La guerre de l'information cible les trois domaines fondamentaux de la puissance : la nécessité (la perception des rapports de force objectifs), la volonté et la légitimité. Son action sur les perceptions crée une réalité remaniée, virtuelle, faite de pré-supposés et de croyances. "Ce qui est cru est plus important que ce qui est vrai", disait Talleyrand. La guerre de l'information est l'art d'inoculer un filtre narratif dans les esprits. Pour y parvenir, fake news, intoxications et manipulations peuvent être mises à contribution. Heureusement, la guerre de l'information utilise aussi la connaissance, qui est une arme en elle-même. C'est sans doute la partie la plus noble de ce type d'affrontement, et celle où les sociétés ouvertes ont le plus de chance de prendre l'avantage.

Le développement des techniques d'influence et de guerre de l'information soulève naturellement des questions éthiques et même une réflexion sur la réalité de la liberté. L'homme ne sort pas armé et casqué du crâne de Jupiter, mais faible et nu, porté, élevé, modelé par les différents cercles de la société, qui vont de ses parents à l'héritage des milliers de générations qui l'ont précédé. Cette réalité bat en brèche les illusions modernes d'un homme auto-généré. C'est d'ailleurs plutôt rassurant, car ce qui est indéterminé

n'existe pas vraiment. La liberté ne consiste pas à nier notre nature mais à l'assumer pour exercer notre esprit critique en connaissance de cause.

## **Comment ces domaines s'articulent-ils avec l'intelligence économique ?**

Un petit exemple vaut mieux qu'un long discours. Mes fonctions m'ont amené à intervenir dans ce qu'on appelle le SOUTEX (soutien aux exportations). Une entreprise m'a particulièrement marqué par la qualité de sa manœuvre de conquête de marché. Elle a réalisé en amont une analyse et une cartographie remarquable de l'écosystème économique et politique du marché visé. Il a dès lors été possible d'identifier les besoins, les menaces, les individus clefs à convaincre, les éléments narratifs à mettre en avant. Finalement, l'entreprise a pu cibler une véritable "niche écologique" qu'elle a occupée sans difficulté. Le matériel vendu a lui-même ouvert la porte à d'autres contrats, pour des raisons d'interopérabilité et de cohérence systémique globale. La stratégie de cette entreprise a fonctionné parce qu'elle était entièrement tournée vers la cible. Elle s'est insérée dans son environnement et l'a modelé à la marge pour y trouver sa place.

C'est ce que les Américains ont réalisé en plus grand en Europe. Ils ont créé un écosystème sécuritaire qui a obligé les nations bénéficiaires à acheter leur matériel militaire. Le partage nucléaire, c'est-à-dire la mise à disposition de bombes à double-clef à l'Allemagne, la Belgique, l'Italie, les Pays-Bas et la Turquie, implique mécaniquement l'achat des porteurs qui vont avec : F18 en leur temps, F35 aujourd'hui. L'expression même de "partage nucléaire", alors que Washington garde la main sur le processus décisionnel est une trouvaille narrative géniale. Elle renforce le sentiment d'*empowerment* des Etats partenaires, donc leur adhésion au système créé par les Etats-Unis. La remise en cause de cet équilibre est la plus grande faute stratégique de Donald Trump.

A contrario, il m'a été donné une autre fois d'assister à la débâcle d'une société qui avait choisi de construire toute sa manœuvre sur la qualité, réelle, de ses produits. Elle s'est ainsi placée au centre des discussions, mais à l'extérieur de l'écosystème local. Convaincue de présenter l'offre la plus concurrentielle, ce qui était également vrai, elle a ignoré les réseaux locaux, les rapports de force et les tensions internes, la psychologie de ses interlocuteurs. Elle s'est disqualifiée faute de plan d'influence et d'une trame narrative appropriée. L'influence est ainsi indissociable d'une approche opérationnelle de l'intelligence économique.

La guerre de l'information pure est également devenue partie intégrante de la guerre économique. Les marques ont utilisé les découvertes de la psychologie comportementale pour transformer l'acte d'achat en manifestation identitaire. Le consommateur n'achète plus un objet mais un rêve, ou une image qu'il se fait de lui-même. Il devient ce qu'il porte ou ce qu'il consomme. La qualité du produit importe finalement moins que le système de représentation qui s'y rattache.

Certaines marques sont allées tellement loin qu'elles ont fini par épouser des combats sociétaux. On a cru que le progressisme faisait vendre. Or, épouser les fractures d'une société revient à se couper d'une partie des consommateurs. De grandes compagnies comme Disney reviennent sur une image woke qui leur a fait perdre des millions. A l'opposé, l'engagement d'un Elon Musk obère les ventes de Tesla, cruellement rebaptisée *Swasticar* par ses détracteurs, dans le cadre d'une attaque informationnelle dévastatrice. ■

**La guerre de l'information cible les trois domaines fondamentaux de la puissance : la nécessité, la volonté et la légitimité. Son action sur les perceptions crée une réalité remaniée, virtuelle, faite de pré-supposés et de croyances.**

## EXTRAITS

**Political Warfare et guerre par le milieu social - GMS**

" Pourquoi fait-on la guerre ? Pour accroître sa puissance. C'est-à-dire pour créer une situation favorable durable et priver l'ennemi de capacités de réaction. Le premier de ces objectifs peut être atteint par l'influence, c'est-à-dire par la modélisation de l'environnement. [...] La guerre de l'information répond au second objectif. Elle agit sur la vision et la compréhension du monde de la cible et peut aller jusqu'à provoquer sa dislocation sans tirer un coup de fusil. Ces modes d'action sont peu connus en France. Pourtant, la matière conceptuelle et l'expérience existent. Le but de cet ouvrage est d'en regrouper les morceaux dispersés, de les synthétiser, de les rendre accessibles et compréhensibles." *C'est ainsi que Raphaël Chauvancy présente dans son avant-propos (p.9-10) son dernier ouvrage, Vaincre sans violence – Manuel d'influence et de guerre de l'information (VA Editions, Versailles, février 2025). Puis il ouvre son introduction sur le rappel de ce que fut le political warfare. Explications. [Les extraits du livre de Raphaël Chauvancy publiés dans ce n° de Communication & Influence le sont avec l'aimable autorisation de V.A. Editions, qu'elles en soient ici remerciées.]*

"Le XXI<sup>e</sup> siècle est peut-être le plus matérialiste de l'histoire. Paradoxalement, la compétition globale qui le caractérise se livre en partie dans la sphère de l'esprit. Elle ne cible pas seulement les armées, mais les sociétés dans leur ensemble. Les guerres d'influence et de l'information modernes visent les pensées, les connaissances, les rêves et les sentiments de l'homme. L'enjeu est devenu son être même. Avant d'explorer les méthodes et les concepts du combat immatériel, il est important d'en comprendre l'origine et les objectifs. Un rappel historique facilitera la mise en perspective.

Au lendemain des capitulations allemande et japonaise de 1945, le monde s'enfonce dans la Guerre froide. Les chars de l'Armée rouge et les bombardiers de l'US Air force se font face. Ce ne sont pas deux puissances militaires qui s'opposent, mais deux modèles. Les états-majors découvrent alors que le feu est impuissant contre le flux des idées, l'évolution des perceptions ou les aspirations des peuples. De toute manière, l'apparition de l'arme nucléaire interdit tout affrontement militaire direct entre ses détenteurs, sous peine de suicide collectif. Il faut trouver autre chose. Rompus à la lutte subversive, les communistes ont un coup d'avance. Leur doctrine est celle de la guerre permanente contre le monde capitaliste. Des stratégies que l'on nommerait aujourd'hui hybrides leur permettent de viser la conquête des structures sociales et des espaces cognitifs.

Mais les Américains s'adaptent rapidement. Ils ont capté l'héritage britannique, qui mêle guerre psychologique et intégration multidomaines pour élaborer des opérations complexes, destinées à façonner le comportement des dirigeants ennemis grâce à une étude méthodique de leur caractère. Washington crée dès 1942, la *Psychological Warfare Branch* et l'*Office of War Information (OWI)* pour "saper la volonté de résistance ennemie", "démoraliser ses forces" et "entretenir le moral" des populations favorables aux Alliés. Avant même la fin de la guerre, l'OWI est chargé de populariser l'*American dream* et le mode de vie qui en découle, y compris en Allemagne. C'est un succès, certes facilité par la terreur qu'inspirent les Russes en contrepoint."

**Les principes du political warfare**

"Le 4 mai 1948, George Kennan expose dans une note secrète, aujourd'hui déclassifiée, de la CIA les principes du *political warfare* : "L'application logique des principes de Clausewitz en temps de paix. Plus largement, le *political warfare* est l'emploi de tous les moyens à la disposition d'une nation, à l'exception de la guerre, pour atteindre ses objectifs, pour accroître son influence et son autorité et pour affaiblir ceux de ses adversaires. De telles opérations sont à la fois couvertes et affichées. Leur champ d'action s'étend des actions ouvertes telles qu'alliances politiques, des mesures économiques (comme les programmes de réformes économiques) et la propagande "blanche", jusqu'à des opérations couvertes comme le soutien clandestin d'éléments étrangers "amis", les opérations psychologiques "noires" et même l'encouragement à des résistances souterraines dans les États hostiles."

Le *political warfare*, agit sur les structures sociales et cognitives de la cible pour modifier son comportement dans le sens souhaité. Il exige une "approche intégrée", car seule une vision globale permet d'identifier les "personnes, valeurs et institutions" à influencer. Il impose de créer des réseaux d'intérêts et de valeurs partagés. Il commande de construire des narratifs stratégiques susceptibles de déstabiliser l'ennemi et d'imprégner les alliés.

Une des premières applications du *political warfare* est le plan Marshall. Il ancre ses bénéficiaires à l'Ouest en créant un enchevêtrement d'intérêts et de dépendances économiques. Simultanément, il assure la promotion des valeurs américaines à travers le cinéma, dont d'importants quotas de diffusion sont imposés au Vieux Continent. Le *political warfare* a donc pour objectif de modeler l'environnement et de séduire les esprits plutôt que d'exercer une contrainte de corps. [...] (p.11-13)

**La guerre par le milieu social - GMS**

"La guerre classique entre forces armées sur le champ de bataille a évolué en guerre dans le milieu social, puis s'est étendue à la guerre par le milieu social.

La guerre par le milieu social (GMS) est indirecte et couverte. Multidomaines, elle ne connaît aucune limite géographique ou temporelle. Elle échappe également aux catégories classiques amis/ennemis et ne connaît que des acteurs ou des cibles. Architecture stratégique intégrée, elle emploie tous les moyens disponibles en dehors de la coercition militaire pour modeler à son avantage les structures relationnelles et cognitives de ses compétiteurs. La GMS n'agit pas sur les conséquences, mais sur les mécanismes en eux-mêmes, sur la nature profonde de la cible. Elle ne répond pas à un acte hostile, mais en bloque l'expression, voire la conception.

LA GMS va plus loin encore que le *political warfare*. Ses composantes sont l'influence et la guerre de l'information." (p. 16 à 17)

## EXTRAITS

### Le cycle de l'influence

*La première partie de Vaincre sans violence (op.cit.) est consacrée à l'influence stratégique et s'ouvre par le chapitre suivant : Qu'est-ce que l'influence ? Définition. En l'occurrence, la définition reprise est celle qui figure dans l'encadré en bas de la p. 6 de tous les n° de Communication & Influence. C'est un bel hommage que nous rend ainsi Raphaël Chauvancy, qui en sus, dresse un portrait élogieux de Bruno Racouchot, directeur de Communication & Influence, lequel est aussi un frère d'armes. En effet, avant d'être un chef d'entreprise, fut aussi un chef de section para-colo conduisant des hommes au feu. Comme quoi, puissance et influence se combinent à merveille.... A lire pour approfondir les extraits qui suivent...*

"Art des interactions, l'influence est la capacité à orienter de manière indirecte et durable les décisions d'un acteur ou le cours des événements. Elle ne répond pas aux actions de l'adversaire, mais conditionne l'environnement, au niveau stratégique, et agit sur les perceptions du récepteur, au niveau tactique, pour l'orienter mécaniquement dans le sens souhaité.

Le stratège devient architecte et thaumaturge de la promotion du changement. Il canalise les forces, structure l'inconscient et modèle les sociétés. L'influence, à proprement parler, est l'autre nom de la planification environnementale et de la mise en récit d'une situation. Elle conduit à l'état final recherché en modelant les structures cognitives et sociales du récepteur. Véritable reset stratégique, elle consiste à choisir le plateau de jeu et à en définir les règles." (p. 21)

#### **L'influence comme expression d'une puissance douce**

"L'homme est un être social projeté dans le temps. C'est-à-dire un animal politique et historique dont l'action collective épouse les formes de la stratégie. Il vit dans des sociétés distinctes qui poursuivent des objectifs divergents ou contradictoires.

L'arène mondiale a ainsi fini par prendre la forme d'un système mû par les rivalités de puissance.

Comme la puissance est une relation comparative à somme nulle, celle qui ne progresse pas régresse mécaniquement. La mondialisation des échanges a ainsi engendré celle des conflits inter et intraétatiques aussi bien qu'économiques et sociaux. L'information et les perceptions occupent naturellement une place prépondérante dans la compétition globale.

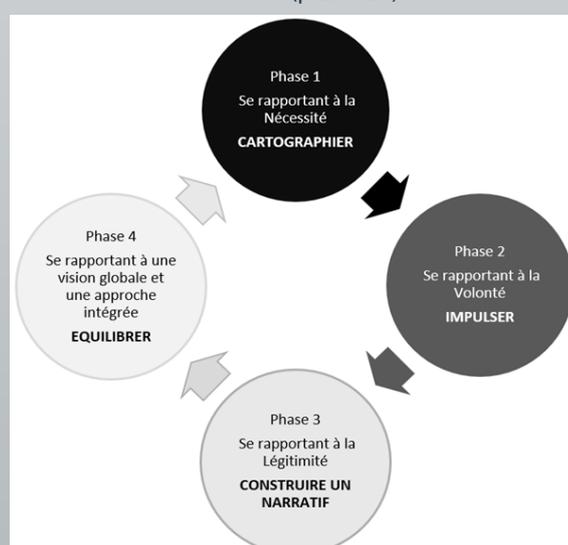
L'influence s'exerce en vue d'un objectif qui doit être clairement défini et poursuivi avec constance. Expression d'une puissance douce, elle se rapporte donc aux composantes mêmes de la puissance qui sont :

- la Nécessité : l'ensemble des données factuelles et des rapports de force ;
- la Volonté : le principe moteur de toute action ;
- la Légitimité : le sens donné à l'action.

Ces composantes prennent tout leur sens à la condition d'être appréhendées de manière globale et intégrée. Elles épousent le cycle de l'influence, constitué de quatre étapes :

- la cartographie des acteurs et de l'environnement
- l'impulsion dans une direction donnée
- la création d'un narratif
- l'équilibrage qui a pour but d'instaurer une harmonie systémique pérenne.

Le cycle de l'influence peut être représenté de la manière suivante (p. 23 à 25) :



## EXTRAITS

**Guerre par le milieu social, influence et guerre de l'information**

*Pour clore ce n°, nous avons choisi de reproduire la conclusion de Vaincre sans violence (op.cit.), une conclusion ramassée et chargée de sens, où Raphaël Chauvancy prouve non seulement qu'il est incontestablement un spécialiste de l'influence, dotée d'une grande maîtrise de l'écriture, mais surtout qu'il a su en comprendre l'essence. Il faut lire ci-après la magistrale citation émanant d'Anthony Hill, officier supérieur des commandos britanniques, aujourd'hui à la retraite et s'adonnant à la peinture : " La guerre de l'information et l'influence ne sont pas des sciences exactes. Celui qui cherche à les aborder ainsi sera un bon technicien, mais il ne maîtrisera jamais que les vecteurs informationnels. Le fond, lui, relève de l'art, avec sa part de maîtrise, de créativité, de surprise et de mystère. Comme l'être humain finalement." Un constat qui est aussi le nôtre. A méditer...*

"La guerre par le milieu social (GMS), qui regroupe l'influence et la guerre de l'information, a pour but d'amener un groupe humain à adopter le comportement souhaité sans employer de moyens coercitifs ouverts.

La GMS est l'art de tisser et de tendre un filet invisible, d'agir sur l'environnement et les critères de représentation de la cible pour modifier sa manière de penser et orienter ses conclusions. Elle fonctionne à travers des sas de blanchiment qui masquent l'émetteur.

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. On peut renverser un rapport de domination, mais on ne sort pas aussi aisément d'un écosystème dont on a appris à vivre. La puissance vraie dure parce qu'elle s'exerce sans peser ni se faire voir. Jupiter n'a pas fécondé Danaé en brisant par la foudre les murs qui la retenaient captive. C'est sous la forme immatérielle d'une pluie d'or qu'il s'introduit dans sa chambre, se glisse dans sa couche et lui donne un enfant qui renversera l'ordre établi lorsque le petit Persée deviendra homme. Nous aurions beaucoup à gagner à nous inspirer des dieux...

La GMS permet aussi de tromper, de disloquer et, finalement d'annihiler ses ennemis en tant qu'entités stratégiques autonomes en attaquant ce que l'amiral Castex nommait leur "moral stratégique". On peut espérer pour la France qu'un pays qui a inventé la scolastique au Moyen Âge, la littérature moderne au Grand Siècle, la philosophie des Lumières, qui a conçu et écrit les Droits de l'Homme et du Citoyen, qui a rafilé le plus grand nombre de prix Nobel de littérature, trouvera les ressources pour retrouver dans le monde une influence bénéfique à tous et pour dominer le champ de bataille narratif, informationnel et cognitif.

Un écueil à éviter est la surinterprétation des volontés. On peut agir sur les êtres et sur les éléments par l'influence, l'information ou la désinformation. Mais on n'est jamais totalement maître des circonstances. Le hasard, la fatalité parfois, y ont leur part. Des combinaisons imprévues se forment, des mécaniques inattendues s'enclenchent. Les fameux "cygnes noirs" de Taleb imposent des ajustements permanents."

**La guerre de l'information et l'influence ne sont pas des sciences exactes**

"Ce que le grand public prend pour un plan préconçu n'est souvent que le fruit d'une dynamique d'entraînement ou le résultat mécanique des forces de gravité stratégiques. On aimerait qu'il y ait un responsable ou un coupable pour chaque événement. C'est parfois le cas. Pas toujours.

Poursuivant une fin, il est fréquent d'en atteindre une autre. Même la GMS ne permet pas d'échapper au brouillard de la guerre dont parlait Clausewitz. Une erreur de calcul, une mauvaise perception, un mouvement d'humeur, un tour du destin ou une surprise d'un adversaire suffisent parfois à renverser la situation la mieux établie.

L'avenir est indéterminé. Mais cette obscurité même, angoissante à bien des égards, est une des conditions de la liberté de l'homme.

J'ai évoqué mon ami Anthony Hill au début de ce livre. Cet officier supérieur des commandos britanniques a pris sa retraite il y a quelques mois. Il passe désormais le plus clair de son temps à peindre chez lui, dans les Cornouailles britanniques battues des vents où se maintient, hors du temps, un reflet de la vieille Angleterre. Il a inauguré sa première exposition il y a quelques mois. Un ancien béret vert reconverti en artiste s'expose à être chambré. Il le prend d'ailleurs en bonne part, d'autant plus qu'il voit une cohérence dans son parcours :

"Vois-tu, Raphaël, m'a-t-il confié lors de notre dernière rencontre, la guerre de l'information et l'influence ne sont pas des sciences exactes. Celui qui cherche à les aborder ainsi sera un bon technicien, mais il ne maîtrisera jamais que les vecteurs informationnels. Le fond, lui, relève de l'art, avec sa part de maîtrise, de créativité, de surprise et de mystère. Comme l'être humain finalement."

Mais l'art peut être détourné. On raconte qu'un sculpteur antique fit torturer à mort un esclave pour servir de modèle à son supplice de Prométhée. Soyons vigilants. Il faut vaincre pour ne pas disparaître, mais ne pas vaincre n'importe comment pour ne pas perdre notre âme.

Tout bien pesé, l'enjeu n'est ni militaire, ni économique, ni même politique. Il est anthropologique." (p.201 à 203)

## 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). Chercheur associé au Centre de recherches sur la guerre économique et à la chaire Réseaux & innovation de l'université de Versailles Saint-Quentin, il s'apprête à soutenir une thèse sur les stratégies non cinétiques.

Officier supérieur, il a servi au 1<sup>er</sup> régiment d'infanterie de Marine, à la 9<sup>e</sup> brigade d'infanterie de Marine, au régiment du Service militaire adapté de la Martinique. Il a été détaché pendant quatre ans au sein des *UK Commando Forces - Royal Marines* avant de prendre la direction d'un bureau d'influence militaire. Il est aujourd'hui conseiller militaire auprès du ministère de la Défense du Nigéria. Ses déploiements opérationnels l'ont notamment conduit dans les Balkans, aux Antilles, dans le cercle polaire arctique et en Afrique. C'est au retour d'une projection au Mali qu'il a écrit 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'ouvrages et de nombreux articles, il a consacré une partie de ses écrits aux problématiques de commandement et de management, 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 ; *Le Service militaire adapté, un modèle d'insertion outre-mer* (L'Harmattan, 2018), qui 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 ; *Former des cadres pour la guerre économique, itinéraire de Robert Papin des commandos à HEC entrepreneurs* (VA Editions, 2019) ; et, avec Nicolas Moinet, *Agir ou subir, l'esprit commando pour réussir votre vie personnelle et professionnelle* (Dunod 2022).

L'axe principal de ses recherches s'articule autour des stratégies de puissance et des nouvelles conflictualités, qu'il enseigne à l'Ecole de Guerre Economique ([www.egc.fr](http://www.egc.fr)). Il a renouvelé l'approche de la période prérévolutionnaire 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 plus encore qu'un livre d'histoire. Il a également reçu le prix de la Plume et l'Épée pour *Les nouveaux visages de la guerre* (VA Editions, 2021, rééd 2023) qui offre une approche globale et propose une grille de lecture alternative aux théories libérales de l'économie de marché et de la fin du politique. *Vaincre sans violence, manuel d'influence et de guerre de l'information*, est la première synthèse pratique publiée sur le sujet ; ce livre s'appuie à la fois sur ses travaux de recherche, sur son expérience opérationnelle et sur ses échanges avec de nombreux praticiens civils et militaires. Il intervient régulièrement au profit de grandes entreprises et de start-ups du secteur privé aussi bien que devant les plus hautes instances politiques ou militaires.



## 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 ■ Porto Alegre

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

## CONTACT

France (Paris) - North America (Toronto)

South America (São Paulo - Porto Alegre)

[bruno@comes-communication.com](mailto:bruno@comes-communication.com)

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



Quand la réflexion accompagne l'action