



Communication & Influence

N°59 - Octobre 2014

Quand la réflexion accompagne l'action

Le soldat au combat, perception du réel et influence du mental : le décryptage de Michel Goya

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.

Le combat modifie toutes les perceptions. L'horreur surgit, la peur aussi. Certains hommes vont au-delà et font face. Pourquoi? Comment? Issu des Troupes de marine, ayant connu le feu (Afrique, Balkans), le colonel Goya, dirige le bureau Recherche au Centre de doctrine et d'emploi des forces à l'École militaire. Docteur en histoire, spécialiste du leadership et de l'innovation dans les organisations, enseignant dans des institutions prestigieuses, fondateur du blog La voie de l'épée, il vient de publier Sous le feu (Tallandier, 2014).

De 1914 à 2014, les contextes ont évolué. Mais aujourd'hui le soldat au combat est soumis à des influences antagonistes. La réalité du combat d'un côté, certaines règles iréniques de la société civile de l'autre. Or, comme le note le colonel Goya dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot,

Notre monde occidental est un univers d'où la mort a été évacuée, où l'on s'efforce de circonscrire tout risque pour faire l'apologie du "care". Votre livre se situe résolument à contre-courant. Sous le feu a pour sous-titre La mort comme hypothèse de travail. Et en bas de la couverture en une figure cette phrase lapidaire: Comment des hommes ordinaires peuvent faire des choses extraordinaires. Pourquoi un tel livre ?

Le combat, c'est un cadre qui a ses lois propres. Le combat sort du monde ordinaire, il nous place dans des circonstances



directeur de Comes Communication, les événements s'accroissent, le spectre de la guerre fait son retour. Pouvons-nous continuer à être ainsi déconnectés du réel? À subir des influences délétères qui nous désarment mentalement? L'heure n'est-elle pas plutôt venue d'un retour à la Realpolitik? Entretien sur un sujet sensible...

totallement différentes de celles auxquelles nous sommes accoutumés. Ce bouleversement de la donne modifie en profondeur notre perception des choses, dont nos réactions et in fine notre être propre.

Comme le disait Louis-Ferdinand Céline qui fut grièvement blessé au tout début de la Grande Guerre, le baptême du feu, c'est le "dépuçelage de l'horreur".

J'ai tenté de décrire ce qui est difficilement descriptible, en m'efforçant de cerner ce qui se passe dans la tête des hommes lorsqu'ils basculent dans cet univers si particulier du



combat. Les valeurs qui sont celles dont on doit faire preuve au combat sont finalement toujours les mêmes depuis l'origine. Or qu'est-ce qui pousse des hommes à surmonter leur peur, à être courageux, à exposer leur vie ? À travers mon expérience et celle de mes camarades, j'ai essayé de décrire, sur un mode sociologique – je dirais presque ethnologique ou anthropologique – comment et pourquoi

Être soldat, c'est d'abord être transformé. C'est acquérir les vertus nécessaires au combat. Donc accepter un basculement de vie au regard de ce que l'on a connu jusqu'alors.

l'on combat, de quelle façon on s'adapte, parfois en quelques secondes, à cet univers particulier, qui porte ses règles propres, si dissemblables de celles qui régissent notre monde ordinaire. Certains hommes d'ailleurs recherchent volontairement cette ambiance de combat, cette proximité avec le danger et la mort.

N'existe-t-il pas un déphasage entre les valeurs de notre monde en paix, volontiers individualiste et hédoniste, et ces efforts énormes

demandés au soldat qui doit affronter une autre réalité, d'une très grande violence ? Passer ainsi d'une perception à une autre n'engendre-t-elle pas nécessairement une sorte de schizophrénie ?

Oui. C'est un fait qu'il est extrêmement complexe de gérer ces basculements de situations. Cette ambiguïté se retrouve aussi dans la gestion de la communication des armées, tâche complexe s'il en est. Car les campagnes de recrutement vont ainsi porter sur des thématiques bien connues du monde civil (apprendre un métier ou se consacrer à des actions humanitaires) et être en décalage avec les rudes

réalités des opérations extérieures. Or, si vous interrogez les jeunes engagés qui veulent aller dans les unités d'intervention, on sent d'emblée chez nombre d'entre eux qu'ils ont envie de découvrir cette dimension du combat. Pourquoi ?

On a là une kyrielle de réponses, d'ordre psychologique ou éthologique, mais il semble bien que cette soif de découverte réponde à des impératifs intérieurs

qui ont existé de tout temps : besoin d'aventure, exigence d'aller au-delà de soi-même, rejet d'une société par trop aseptisée, souci d'être intégré dans un groupe humain rendu solidaire par les risques partagés en commun, etc.

Il faut ici se méfier des perceptions. En particulier de celles émanant des mondes politiques et médiatiques, qui conduisent à penser qu'il faut éliminer de nos vies ce qui est dur ou dangereux. À cet égard, on constate bien souvent que les sociétés humaines se révèlent intrinsèquement plus résilientes et volontaristes que leurs dirigeants, ces derniers faisant preuve d'un déni de réalité. De la sorte, on observe une césure toujours plus importante entre les peuples et la perception des élites au plus haut niveau qui fonctionnent avec une grille de décryptage souvent déconnectée des réalités. Face à une menace qu'il sent monter, un peuple peut réagir en acceptant lucidement la perspective de sacrifices.

Face à une menace qu'il sent monter, un peuple peut réagir en acceptant lucidement la perspective de sacrifices.

Dans votre appréhension de ce phénomène unique qu'est le combat, on retrouve finalement l'alliance du hard et du soft power... Au-delà de la force brute, les facteurs liés à l'influence sur notre psychique de notre héritage, de notre être-propre, de notre environnement jouent à plein...

Dans l'univers hors norme du combat, on sort à l'évidence des critères habituels en vigueur dans notre monde occidental contemporain. Il existe ici nombre de paramètres immatériels à prendre en compte pour comprendre l'interaction qui existe entre un individu, le groupe auquel il appartient et son environnement, si dissemblable de celui auquel il est accoutumé. Mais cela n'est pas propre à notre époque. Dans les années trente, on baignait aussi dans une ambiance extrêmement pacifiste. Lorsqu'on demande alors aux étudiants d'Oxford s'ils sont prêts à mourir pour la patrie, ils répondent non en majorité. Pourtant, ce seront les mêmes qui, dix ans plus tard, feront face à l'invasion allemande.

En fait, les épreuves – celle du combat en particulier – révèlent les hommes, dans toutes leurs facettes. Être soldat, c'est d'abord être transformé. C'est acquérir les vertus nécessaires au combat. Donc accepter un basculement de vie au regard de ce que l'on a connu jusqu'alors. On s'engage pour devenir un autre. Le soldat aime l'action et déteste subir les événements. Prenez l'exemple du Mali, où les combats dans le nord furent très durs, dans des conditions extrêmement difficiles. Beaucoup de nos soldats qui ont combattu au nord Mali ont fait auparavant l'Afghanistan. Là, dans les dernières années, nos soldats étaient très limités dans leurs actions, réduits parfois à être cantonnés dans leurs bases puisque la pression politique et médiatique leur interdisait de prendre le moindre risque. Rien n'est plus frustrant pour un combattant !

Au Mali, ce fut l'inverse, nos soldats ont pu déployer tout leur savoir-faire, dans des circonstances particulièrement exigeantes. On voit bien qu'il y a là deux perceptions du réel qui s'affrontent, et qu'il existe des interactions étroites entre l'individu, son environnement, la manière dont il le perçoit et la façon dont il entend se comporter. Le combat agit ainsi comme un révélateur, du moins pour un certain type d'homme. Et notons bien que ce n'est pas forcément le combat qui est le plus difficile à vivre. Se trouver sans ordres précis et sans moyens dans une force d'interposition dotée d'un cadre flou peut laisser le soldat aussi amer que décontenancé. Cette dimension psychologique ne doit pas être négligée.

Vous insistez beaucoup dans votre livre sur l'importance du facteur humain dans la capacité à affronter le combat. Vous rappelez d'ailleurs à juste titre que "l'effort sur l'humain donne des résultats spectaculaires". Et que la préparation au combat n'a rien à voir avec un entraînement sportif...

C'est exact. En ce qui concerne la prépondérance du facteur humain, je ne fais là que marcher sur les brisées d'Ardant du Picq, colonel mort au combat en 1870, qui nous a laissé ses Études sur le combat, lesquelles restent d'une totale actualité. Dans les années soixante en France, après le traumatisme de l'Algérie et à la faveur de la montée de l'antimilitarisme d'alors, on a peu à peu rompu avec l'entraînement physique militaire, dont le principe était de se rapprocher le plus de l'effort requis sur le champ

de bataille. Mis à part quelques unités spécialisées qui opéraient en Afrique, on a déconnecté l'entraînement des réalités du combat, y compris le tir. En agissant de la sorte, en préférant ne pas prendre de risque à l'entraînement, on ne faisait que reporter le danger au moment du combat.

Les situations ubuesques ne manquent d'ailleurs pas. Je cite dans mon livre (p. 226) le cas stupéfiant – mais ô combien emblématique – d'une fonctionnaire civile en charge des questions de sécurité au travail, qui en plein cœur des affrontements de Sarajevo, est venue me demander la liste des emplois dangereux dans mon unité. Alors que dans ma seule unité, j'avais eu 26 soldats blessés au combat !

Je le répète souvent : une armée qui perd le contact avec les réalités de la guerre est condamnée à perdre progressivement de sa capacité à les affronter. Sous l'influence des impératifs dominant dans le monde civil, et où comme je l'ai écrit, les réglementations se créent beaucoup plus facilement qu'elles ne se détruisent, on assiste depuis des années à une multiplication des fils autour de Gulliver !

En cette année où nous célébrons le centenaire du début de la Grande guerre, pensez-vous que nos jeunes générations seraient capables de supporter – mutatis mutandis – des épreuves analogues à celles de leurs grands anciens ?

Oui. L'intervention au Mali, que nous mentionnions plus haut, en a donné la preuve. Non seulement nos soldats ont su s'adapter aux conditions géographiques et climatiques, mais encore ils ont su faire preuve de courage et de ténacité en allant chercher les djihadistes dans des lieux où ces derniers ne pensaient jamais que des soldats occidentaux iraient les chercher. Nos soldats se sont battus en combat rapproché, parfois au corps à corps, avec un ennemi combattant bien, fanatisé à l'extrême, déterminé à lutter jusqu'à la mort. Oui, il existe encore de jeunes Français qui acceptent de souffrir, de s'engager sans restriction dans les combats, avec des moyens parfois plus que rustiques, dans des conditions très dures.

Il faut bien comprendre aussi que les contextes d'hier et d'aujourd'hui sont différents. Durant leur engagement, les soldats de maintenant vont connaître nombre d'interventions extérieures, dans des lieux très différents et des missions diverses. Le soldat moderne est un nomade, qui va de crise en crise puisqu'on fait appel à lui lorsque les crises éclatent, ont éclaté ou vont éclater. D'où une impérative faculté d'adaptation, d'où une impérative solidité morale. Le soldat d'aujourd'hui est un peu comme un médecin, il doit faire preuve d'empathie mais aussi savoir s'extraire de la souffrance et poser un regard lucide sur les situations.

Dans l'époque 'omnimédiatique' qui est la nôtre, si l'on réfléchit aux liens existant entre combat et communication, il me semble que nous faisons trop souvent l'erreur de communiquer sur un plan compassionnel et non sur un mode héroïque. Face à des adversaires qui exaltent à l'extrême les valeurs guerrières, n'est-ce pas à un déphasage dangereux ? L'influence toute-puissante des référents du monde civil ne tend-elle pas à effacer les valeurs propres au combat ?

C'est un fait que les critères communicationnels de notre monde occidental ne sont pas ceux des soldats au combat. Il est effectivement regrettable que l'on ne mette pas davantage en avant des actes ou des hommes qui ont su incarner, en des périodes d'intense violence, des vertus de calme, de puissance et de détermination. Cet héroïsme au quotidien dont font preuve nos soldats n'est malheureusement pas mis en valeur, d'abord parce que le plus souvent, il ne correspond pas aux critères de ceux qui font ou relaient l'opinion, il n'est pas dans "l'air du temps".

Lors de l'embuscade d'Uzbin, on n'a pas mis en avant le courage des hommes qui ont su s'extraire du piège avec le minimum de casse, puis reprendre les positions aux talibans. On a au contraire sombré dans un compassionnel à outrance. En France, on ne sait malheureusement plus honorer nos héros. Nos grands-pères connaissaient le nom des héros de 1914-1918, simples soldats ou sous-officiers. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas.

Néanmoins, l'ère quelque peu utopique du 'soldat de la paix' est une page qui se tourne. Depuis l'Afghanistan, le réel reprend ses droits. On découvre que la guerre existe encore. Que les combats sont de plus en plus violents. Et que nous aussi, nous avons des morts au combat. Au Mali, nous avons renoué avec la notion d'affrontement clair, les armes à la main.

Il y a donc bien une évolution qui se dessine sous la force des évolutions géopolitiques. En un mot comme en cent, le mot guerre n'est plus tabou. Le paradoxe qui m'inquiète en revanche, c'est que plus on fait la guerre, moins les militaires ont de moyens.

Là encore, on observe une contradiction entre la volonté affichée et la réalité des faits. Les opérations extérieures ont un coût, humain certes, mais aussi financier. Donc, autre paradoxe, plus on fait la guerre, plus on amoindrit les capacités militaires de la France ! Néanmoins, il est probable que sous la pression des événements, nous allons être conduits à revenir au réel et que le soldat va retrouver sa place.

D'ailleurs, les critères qui font la force du soldat français au combat pourront peut-être demain être des modèles pour une société en quête de repères dans un monde où la guerre se révélera de plus en plus être polymorphe.

En guise de conclusion, méditons cette réponse des jeunes élèves-officiers britanniques de la *Royal Military Academy* de Sandhurst. Interrogés pour savoir quel métier se rapproche le plus du leur, ils affirment sans ambages : chef d'entreprise... ■

L'ère quelque peu utopique du 'soldat de la paix' est une page qui se tourne. Depuis l'Afghanistan, le réel reprend ses droits. On découvre que la guerre existe encore. Que les combats sont de plus en plus violents. Et que nous aussi, nous avons des morts au combat.

Donc, autre paradoxe, plus on fait la guerre, plus on amoindrit les capacités militaires de la France !..

Nous allons être conduits à revenir au réel et le soldat va retrouver sa place.

EXTRAITS

Guerre, innovation et puissance des idées

Dans une très pertinente tribune publiée sur son blog, le colonel Michel Goya met fort bien en lumière l'importance de l'innovation et du jeu des idées dans le processus qui conduit l'armée française à gagner la Grande guerre de 1914-1918. Comme il l'écrit très justement, "la victoire est le résultat de la volonté mais aussi et surtout de l'intelligence. Ce sont aussi la liberté d'expression, les débats, le bouillonnement d'idées, la culture scientifique du corps des officiers, la culture militaire des élites civiles, l'acceptation du 'gaspillage' de ressources pour les projets alternatifs qui ont rendu la victoire possible. C'était il y a cent ans"

Tout ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort...

"À quelques semaines du début des célébrations du début de la Grande guerre, à la sempiternelle question 'comment ont-ils tenu ?' je préfère m'interroger sur la manière dont ils ont vaincu. L'armée française ne s'est pas contentée de résister, faisant effectivement preuve d'une solidité extraordinaire, elle s'est également totalement transformée en l'espace de quatre années seulement pour devenir la plus puissante du monde. Elle illustre ainsi parfaitement le concept développé par Nassim Nicholas Taleb d'organisation anti-fragile, c'est-à-dire de structure qui ne se dégrade pas avec les épreuves mais au contraire se renforce et se développe."

Combats et circulation de l'information

"L'information circule vite et beaucoup dans l'armée française. On ne fait en réalité qu'adapter au contexte de guerre des habitudes prises dans le temps de paix, lorsqu'après la guerre de 1870 on a créé 400 bibliothèques de garnison, plusieurs revues militaires et surtout incité les militaires, en fait les officiers, à écrire. [...] Chaque opération, chaque combat fait l'objet d'un compte-rendu, on parlerait aujourd'hui de retour d'expérience (retex), et quand on examine ces documents on est frappé par leur honnêteté voire parfois leur impertinence. Cela permet, avec le système des officiers de liaison, au Grand quartier général, d'avoir une vision assez juste des événements. Dès les 16 et 22 août 1914, le GQG peut édicter des notes destinées à corriger les premières déficiences constatées. Ces rapports circulent aussi très vite entre divisions voisines ou par le biais de lettres et de télégrammes entre les différents réseaux de camarades des différentes promotions. [...]

"Cette manière de faire permet d'exploiter les idées et d'abord toutes celles qui ont été accumulées avant la guerre. Il faut bien comprendre que l'armée française n'a pu vaincre que parce que avant-guerre elle a consacré des ressources à des projets alternatifs. Dans un contexte de ressources rares relativement à l'Allemagne, l'armée française a accepté de 'gâcher' du temps, de l'argent, quelques munitions, etc. en laissant des originaux tester des méthodes non réglementaires ou créer des prototypes. Elle a ensuite vécu toute la guerre sur cette 'réserve' d'idées. Cela a d'abord été sensible pendant les premières semaines de la guerre lorsqu'après les désastres de la bataille des frontières, il a fallu innover à grande vitesse. Toutes ces idées plus ou moins cachées apparaissent au grand jour, sont testées en grandeur nature et lorsqu'elles réussissent, elles se diffusent très vite."

La guerre redistribue les cartes et favorise la méritocratie

"Derrière des innovations, il y a toujours des innovateurs ou plus exactement des entrepreneurs capables de porter des projets face aux difficultés de toutes sortes. Ces entrepreneurs peuvent être des tacticiens qui, on l'a vu, proposent des modes d'action différents. Or l'armée française, plutôt rigide dans son avancement dans le temps de paix (il suffit généralement de réussir le concours de Saint-Cyr ou de Polytechnique et de ne pas se faire remarquer en mal pour y faire une brillante carrière) devient une vraie méritocratie en temps de guerre. Plus de 40 % des généraux d'août 1914 sont limogés avant la fin de l'année et parmi les grands chefs qui conduiront l'armée vers la victoire, beaucoup ne sont que colonels (Pétain, Fayolle, Debeney ou même Nivelle) au début du conflit. [...]

"Les ressources nouvelles dont disposent les armées permettent à ces hommes de créer des laboratoires tactiques où ils expérimentent leurs idées. Ces laboratoires où l'on pratique l'écoute et la stimulation mutuelle peuvent être spontanés, comme en 1915 l'escadrille MS3 des Roland Garros, Guynemer et Brocard qui expérimente le combat aérien, ou aidés par le GQG lorsque l'investissement est trop important, comme le groupement de chasse du commandant de Rose à Verdun en février 1916 ou l'Artillerie spéciale du colonel Estienne en septembre 1916 (il lui aura fallu dix mois pour créer la première unité de chars en partant de rien). Lorsque ces laboratoires, souvent après avoir surmonté quelques déboires initiaux, obtiennent des succès, leurs procédés sont généralisés."

Source : <http://lavoiedelepee.blogspot.fr/search/label/innovation>

EXTRAITS

Les Troupes coloniales aux sources du *soft-power* à la française ?

Le colonel Michel Goya publie régulièrement sur son blog des contributions de personnalités extérieures qui confortent sa propre approche. Concernant le domaine qui nous intéresse ici plus particulièrement, à savoir les stratégies d'influence, il semble opportun de reproduire ci-après le texte "Savoir-faire et faire savoir", la propagande coloniale, rédigé par Julie d'Andurain. Agrégée et docteur en histoire, Julie d'Andurain est directrice des études du bureau Recherche du CDEF (Centre de doctrine et d'emploi des forces) à l'École militaire. Elle met ici pertinemment en lumière le rôle des stratégies d'influence initiées par les cadres des Troupes coloniales françaises dès la fin du XIXe siècle.

"Par le passé, les coloniaux – y compris les coloniaux d'adoption comme Lyautey – sont passés maîtres en matière de politique d'influence et de propagande. À l'origine, à la fin du XIXe siècle, le terme n'a pas le sens négatif qu'il prendra après la Seconde Guerre mondiale. Dans l'esprit des principaux publicistes parisiens - les indispensables relais des coloniaux sur le terrain - il désigne simplement le désir de propager ses idées auprès de l'opinion publique, toute forme de démonstration d'un 'savoir-faire' qui peut être réalisée dans des conférences publiques ou des bulletins d'information. Sur le fond comme sur la forme, les premières méthodes en matière de propagande coloniale s'inspirent très concrètement des congrès de propagation de la foi religieuse ; elles ne sont donc pas sans analogies avec l'œuvre missionnaire africaine en ce qu'il s'agit avant tout d'éduquer les populations, de les rallier à soi. Mais la réflexion intellectuelle sur la meilleure manière de mener cette politique d'influence ne va pas de soi : faut-il passer par l'écrit ou par l'image ? Quel est le public visé : les décideurs, l'opinion publique ? Doit-on s'appuyer sur la presse, les sociétés savantes, les chambres de commerce, le réseau éducatif ?"

Quand Lyautey s'inspire de la communication des officiers britanniques

"Les coloniaux les plus avertis réfléchissent de façon intense à la meilleure manière de procéder. Quelque peu agacés de s'entendre dire, à leur retour en métropole, que les campagnes coloniales relèvent du 'tourisme', Gallieni et Lyautey ne sont pas les derniers à s'intéresser à la question. Lors d'une conférence, Lyautey explique comment il avait observé lors de son séjour à Madagascar les Britanniques utiliser abondamment les journaux illustrés – *Graphic* et *Black and White* particulièrement – pour valoriser les missions passées et présentes de leurs officiers. Pas un fait de guerre n'était passé sous silence, toute chose étant systématiquement exploitée pour mettre en valeur tel ou tel officier, aussitôt photographié. De la sorte, personne en Grande-Bretagne ne sous-estimait le travail des officiers coloniaux britanniques."

Propagande sentimentale et discours scientifique

"En revanche, du côté français, l'emploi du mot, son sens et la valeur profonde à lui accorder posent, à la même époque, quelques problèmes. Harry Alis, le fondateur du *Bulletin du Comité de l'Afrique française*, le principal organe de presse des coloniaux, l'employait sans complexe, au sens d'information ou de renseignement, mais le terme disparaît du bulletin à sa mort, en 1895. Deux ans plus tard, dans un bel article, le géographe Marcel Dubois défend l'idée selon laquelle il faut abandonner les 'formules approximativement justes ou nettement fausses'. À une propagande sentimentale destinée aux masses, il dit préférer le discours scientifique seul à même de respecter l'opinion publique. [...]

Émergence d'une pensée française valorisant activement le soft power

"Dès le tournant du siècle, on assiste à la juxtaposition de deux types de propagandes coloniales : l'une, destinée à une élite, valorise l'action de la France en adoptant une attitude rigoureuse et positiviste. Elle s'appuie essentiellement sur le texte pour lequel elle recherche la plus grande qualité possible ; l'autre, destinée aux masses populaires, cherche à construire une 'tâche patriotique'. Elle s'appuie essentiellement sur l'image et s'adresse aux enfants que l'on va trouver dans les écoles de la République. Avec le temps, elle s'apparente de plus en plus à la publicité ou la réclame en se rapprochant du 'viol des foules' dénoncé par Serge Tchakhotine. Quant à la propagande positiviste, scientifique préconisée par Marcel Dubois, elle trouve à être réutilisée avec talent par Lyautey quand il devient résident du Maroc en 1912. Pour faire pièce au manque de moyens qui ne cesse de l'étrangler, il met en place à partir de 1915 une politique culturelle fondée essentiellement sur la culture et le commerce de façon à lutter contre l'Allemagne. Il participe de la sorte à l'émergence d'une pensée française valorisant activement le 'soft power'."

Source : <http://lavoiedelepee.blogspot.fr/2013/09/savoir-faire-et-faire-savoir-la.html>

BIOGRAPHIE

Fils d'un émigré clandestin espagnol et d'une ouvrière textile, Michel Goya suit en 1983 la formation de sous-officier de l'armée de terre avant de devenir officier via l'École militaire interarmes (EMIA). Il va ainsi faire toute sa carrière dans les Troupes de marine. Il participe à de nombreuses opérations extérieures (Rwanda, Balkans, Centrafrique...) et effectue des séjours outre-mer (Polynésie, Guyane). En 2004, il est breveté de l'École de guerre et devient en 2008 docteur en histoire contemporaine.

Membre depuis 2009 du Conseil Supérieur de la Formation et de la Recherche Stratégique (CSFRS), le colonel Michel Goya est depuis dix ans un analyste écouté. Sa fonction consiste à analyser les conflits en cours, à en tirer des enseignements au filtre des sciences humaines et de l'expérience pour nourrir la réflexion des états-majors et des décideurs. Il a ainsi été successivement affecté au Centre de doctrine d'emploi des forces (CDEF, École militaire) analyste en charge de la zone Asie, Moyen et Proche-Orient, puis au cabinet du chef d'état-major des armées, avant d'être directeur de recherche à l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (IRSEM), directeur du domaine "Nouveaux conflits", avant de devenir le chef du bureau recherche au Centre de doctrine d'emploi des forces.

Parallèlement à ces activités spécifiquement militaires, Michel Goya est aussi immergé dans le monde civil, où il enseigne le leadership et le

processus d'innovation dans les armées. Il a ainsi été tout à la fois titulaire de la chaire d'histoire militaire à l'École de guerre, chargé de cours à l'École pratique des hautes études ou encore chargé de cours à Sciences Po Paris. Il intervient aussi régulièrement dans de grandes institutions étrangères, aussi diverses que la Cour des comptes européenne, le Centre des hautes études militaires de l'armée afghane, l'École de guerre tunisienne, le Cours supérieur interarmées de défense de Yaoundé...

Le colonel Michel Goya a également beaucoup publié. Il a ainsi contribué à une douzaine d'ouvrages, rédigé plus d'une cinquantaine d'articles et près d'une dizaine de monographies, ce qui lui a valu de recevoir de nombreux prix et distinctions. Parmi les ouvrages qui l'on fait connaître du grand public, on compte: *La chair et l'acier* (Tallandier, 2004), *Irak, les armées du chaos* (2003-2008), (Economica, 2008), *Res militaris, de l'emploi des forces armées au XXIe siècle*, (Economica, 2010), *Israël contre le Hezbollah* (avec Marc-Antoine Brillant, Editions du Rocher, 2013), et enfin *Sous le feu*, (Tallandier, 2014).



Pour suivre le blog de Michel Goya : <http://lavoiedelepee.blogspot.fr/>
 Pour connaître mieux le parcours de Michel Goya : <http://michelgoyacv.blogspot.fr/>

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 Michel Goya 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



Quand la réflexion accompagne l'action

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