



# Communication & Influence

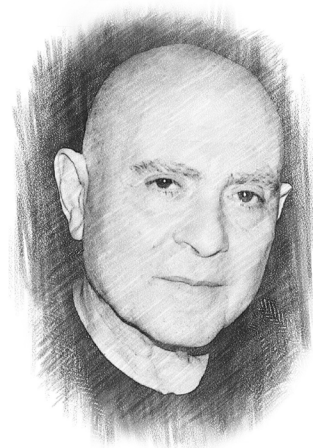
N°82 - Avril 2017

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## Conflits, guérillas et insurrections... violence, puissance et influence : le décryptage de Gérard Chaliand

*Gérard Chaliand a sillonné la planète et passé plus de quarante ans de sa vie dans les rangs des guérillas et des mouvements insurrectionnels. Homme de terrain, il s'impose aussi comme un universitaire reconnu internationalement pour ses analyses géopolitiques et traités de stratégie. Il est enfin considéré avec raison comme l'un des meilleurs spécialistes mondiaux des conflits.*

*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Gérard Chaliand dissèque les liens qui unissent violence, puissance et influence dans les luttes asymétriques, mettant l'accent sur les facteurs culturels et sociaux comme sur l'intelligence des situations. Et il en tire des leçons pour notre quotidien. L'Europe et la France, dans leur logique d'enfants gâtés et de bisounours, sont déconnectées des réalités. Elles culpa-*



*bilisent et opèrent en permanence un déni du réel qui les condamne à l'impuissance. Gérard Chaliand nous invite à ouvrir les yeux et à regarder le monde en face. Pas de puissance sans courage, rappelle-t-il. Sous peu, nous allons devoir nous battre le dos au mur. Il faudra alors nous souvenir qu'il n'y a rien de pire que d'être vaincus...*

### 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.

**Comment, au cours de votre vie, avez-vous vu s'articuler les concepts de puissance et d'influence, notamment dans les guerres insurrectionnelles où la dimension idéologique est, semble-t-il, prépondérante ?**

Cette dimension est effectivement capitale. C'est en effet à partir d'un certain nombre d'idées rassemblées en un tout cohérent – ou paraissant cohérent – et formant dès lors un socle idéologique que l'on peut dans un premier temps instruire un noyau dur de cadres, lesquels iront ensuite porter "la bonne parole" au sein d'une population plus large. La démarche

est relativement simple : on mobilise à partir de la sensibilisation intellectuelle à l'égard de ce que l'on "vend". Or, en l'occurrence, qu'est-ce que l'on vend ? Du rêve, de l'espoir sous des formes variées. Bref, des idées ou des représentations supposées pouvoir changer le monde. Tel est, par exemple, le nationalisme dans les années 50 au sein du monde arabe, qui va s'arrêter après la défaite puis la mort de Gamal-Abdel Nasser en 1970. C'est aussi l'idéal marxiste-léniniste, qui va tomber en désuétude en Europe après la chute du Mur de Berlin en 1989, alors que plusieurs



générationnaires de révolutionnaires avaient été prêtes à se sacrifier pour cet idéal. Or, aujourd'hui, que peut proposer la société de consommation comme idéal de vie capable d'amener au sacrifice suprême ?

Action et réflexion marchent ensemble. L'action ne se réduit pas à la seule technique comme la réflexion ne se réduit pas au compassionnel. Précisément, ce qui m'a toujours passionné dans l'étude des guérillas et des luttes insurrectionnelles, c'était de comprendre comment des groupes de combattants déterminés parvenaient à forger

une stratégie cohérente et efficace, leur permettant de transformer leur faiblesse en force. A cet égard, un paramètre demeure essentiel : la perception que l'on a des situations et surtout de l'autre. Comment pense-t-il ? Quel est son cheminement mental au quotidien ? D'où l'importance de

**Un paramètre demeure essentiel : la perception que l'on a des situations et surtout de l'autre. Que pense-t-il ?**

bien comprendre le cadre psychologique au sein duquel il évolue. Ce que l'on observe ensuite concrètement, la mutation des rapports de force au sein de territoires donnés à un moment donné, les actions et les réactions, sont en fait déterminées avant tout par la manière dont l'autre se voit et se pense dans le monde, quelle idée et quelle perception il a de lui-même et de sa société. Or cette approche affinée des êtres et des peuples a été totalement ignorée par l'appareil d'Etat américain ces dernières décennies, qui est

resté sourd aux mises en garde de ses meilleurs spécialistes.

**Il faut en finir avec ces palinodies, ces arguties intellectuelles, ce mépris de soi ressassé à l'envi. C'est d'un sursaut vital dont nous avons besoin. Donc de courage. Une vertu qui se fait de plus en plus rare, mais sans laquelle nous ne survivrons pas.**

En ce sens, pour avoir une approche qui se situe au plus près des réalités, il faut se méfier des déferlements médiatiques et en aucun cas confondre l'écume des choses et les lames de fond. Nous sommes trop souvent sidérés par la force des images et les commentaires qui tournent en boucle. A nous de distinguer l'impact apparent et l'impact réel, afin de prendre de la hauteur de vue pour replacer les événements dans leur contexte et les ramener à leur juste mesure.

Que quelques illuminés sèment la terreur en se suicidant ne prouve rien. En vérité, leur Oumma est fictive. Bien qu'ils soient tous musulmans, un Egyptien reste un Egyptien, un Algérien un Algérien, un Yéménite un Yéménite... Chacun se distingue de son voisin. Qu'on le veuille ou non, l'idée de l'Etat-nation qu'a véhiculé la France a gagné le monde.

*L'influence, comme nous le disons souvent dans ces colonnes, c'est aussi amener l'autre à réfléchir. C'est donc l'exact opposé du mainstream qui sévit aujourd'hui. Ne pensez-vous pas que nous souffrons du carcan de la pensée convenue - y compris en matière stratégique - et qu'il faut s'en extraire à tout prix ? Vous plaidez sans relâche pour un retour au réalisme et à la puissance. Comment situez-vous l'influence dans cet ensemble ?*

Bien sûr, nous sommes surtout victimes de nos faiblesses intérieures. Ce manque de réalisme est dramatique. Surtout dans la configuration qui est la nôtre aujourd'hui. On ne

livre pas un combat de boxe avec un bras attaché dans le dos ! Il faut en finir avec les précautions oratoires qui confinent à l'absurde, faire preuve de réalisme et nommer les choses telles qu'elles sont. Les faits sont les faits. A nous d'en tirer les leçons si nous avons encore le courage de réfléchir. Et d'agir.

Quant à l'influence, elle est l'expression la plus aboutie de la puissance, elle est la résultante de la capacité de puissance. La force militaire est l'*ultima ratio*. Prenez l'exemple des Etats-Unis. Leur capacité d'influence, notamment par le biais culturel, est proprement colossale. Mais ils savent aussi, quand il le faut, user sans barguigner de leur outil militaire. C'est donc tour à tour la politique de la carotte et du bâton. Ils usent de l'influence et de la puissance, en fonction des circonstances et des objectifs à atteindre. C'est aussi parce qu'ils détiennent la puissance à l'état pur qu'ils peuvent se dispenser de la montrer, donc d'user quand ils le souhaitent de stratégies d'influence, indirectes et transverses, qui n'apparaissent pas forcément comme contraignantes aux yeux du grand public.

Lors du naufrage de l'Union soviétique, les Américains ont pu se croire omnipotents sur la planète. Leur échec de 2003 au Moyen-Orient les a ramenés à la réalité. Certes, technologiquement parlant, ils sont les plus forts et peuvent gagner la première bataille. Mais après, il faut tenir le terrain. Et là, la technologie ne suffit pas toujours. Il faut comprendre la subtilité des réalités humaines, la complexité de l'architecture sociale et sociétale, intégrer les paramètres religieux, historiques, politiques, juridiques, géographiques, culturels... Ainsi, on ne peut pas se permettre de gouverner un pays en marginalisant des groupes sociaux qui, pendant des siècles, ont été aux commandes, et en connaissent les arcanes et les traditions. Tout ne vaut pas tout, tout n'est pas interchangeable. Les hommes ne sont pas des objets ou des marchandises.

**Vous dites que pour redéployer une politique étrangère digne de ce nom, le prochain président français devra avoir comme cap sur sa boussole l'intérêt national... ?**

Oui. Ce qui implique de définir ce que l'on est, ce que l'on défend, ce qu'est cet intérêt national. Quel est notre périmètre vital ? Quels sont nos intérêts secondaires ? Tout cela pose la question d'une définition claire de notre stratégie. Or, pour élaborer une stratégie, il faut avoir le courage d'ouvrir les yeux et de poser les vraies questions.

Oui, nous devons établir une politique étrangère fondée sur l'intérêt national, et ce, sur le long terme. Oui, nous devons nous affirmer pour ce que nous sommes, et non nous renier en permanence. Oui, nous devons assumer notre histoire sans rougir. En l'occurrence, aurons-nous le courage de poser la question de l'islam chez nous ? Doit-on arrêter d'évoquer la geste de Roland à Roncevaux en 778 au prétexte que le vieux poème de Charlemagne évoque la présence des Sarrasins ? C'est aussi stupide que si nous décidions d'arrêter de parler de la guerre de 1870 parce qu'elle nous a opposée aux Prussiens et que maintenant, nous sommes frères avec les Allemands ! Il faut en finir avec ces palinodies, ces arguties intellectuelles, ce mépris de soi ressassé à l'envi. C'est d'un sursaut vital dont nous avons besoin. Donc de courage. Une vertu qui se fait de plus en plus rare, mais sans laquelle nous ne survivrons pas. ■

## EXTRAITS

## Retour vers la volonté de puissance : quelle place pour le *soft power* ou "pouvoir feutré" ?

*Fin 2015, Conflits, la revue de géopolitique dirigée par Pascal Gauchon, publie un n° hors-série consacré au thème "Puissance et rapports de force au XXI<sup>e</sup> siècle". Gérard Chaliand est l'invité d'honneur du numéro. Il lui revient d'ouvrir le débat, sans gants et sans fioritures comme à son habitude (p.8 à 11). Conflits présente ainsi Gérard Chaliand à ses lecteurs: "Il y a du baroudeur chez lui, et cela perçoit dans ses réponses directes et dans sa vision originale de la géopolitique. Pour lui, le 'rapport de forces' n'est pas une notion abstraite, mais un fait vécu dans des zones de conflits. Nul n'était plus capable de faire comprendre ce qu'est la puissance : une affaire de volonté."*

*Pour l'aspect qui nous intéresse ici plus particulièrement, Gérard Chaliand pointe tout particulièrement le rôle du 'pouvoir feutré' – ainsi nomme-t-il le *soft power*. "...ce que j'appelle le 'pouvoir feutré', le *soft power* des Américains, a pris une importance considérable. Il permet d'imprégner le paysage et force les autres à voir le monde tel que vous le présentez."*

*Extraits tirés de cet entretien et reproduits ci-après avec l'aimable autorisation de Conflits...*

**"Conflits : Pourquoi vouloir la puissance ? Gérard Chaliand :** (Rire). Je crois qu'il y a peu de choses plus motivantes que le désir de puissance. Regardez le désir des Chinois de retrouver de la puissance, ou celui des Iraniens de reprendre la place qu'ils estiment être la leur, ou celui des Américains de conserver leur hégémonie aussi longtemps que possible...Je place le désir de puissance presque au même niveau que la cupidité humaine, qui pourtant n'a pas de limites.

**"Conflits : Comment définissez-vous la puissance ? G.C. :** Comme un faisceau. On ne peut la limiter à la force militaire. Elle se définit également par l'intelligence politique de ceux qui détiennent le pouvoir, leur compréhension du rapport de forces, leur connaissance de l'adversaire. Et par leur capacité à agir. Tout cela se résume en trois mots : savoir, pouvoir, vouloir. Notre savoir est considérable à l'ère des communications, nos pouvoirs sont divers et inégaux, mais ce qui est souvent défaillant est le vouloir. La volonté des décideurs est essentielle à mes yeux, leur capacité à décider avec discernement. La puissance n'est pas seulement un concept abstrait, cela se vit, c'est fait de chair et de muscles."

### ***Le *soft-power* ou l'art de forcer les autres à voir le monde tel que vous le présentez***

**"G.C. :** Par ailleurs, ce que j'appelle le 'pouvoir feutré', le *soft power* des Américains, a pris une importance considérable. Il permet d'imprégner le paysage et force les autres à voir le monde tel que vous le présentez. Dans ce faisceau, il faut reconnaître que, depuis avant-hier et jusqu'à demain, les États-Unis restent indiscutablement les meilleurs, comme l'a été avant eux le plus grand empire européen, celui des Britanniques. Ils ont su, avec un nombre d'hommes minimal, dominer un quart du monde de leur époque, grâce à des gens qui étaient capables de comprendre comment fonctionne l'autre. Cela, les Américains ne savent pas le faire. Non pas qu'ils n'aient pas de spécialistes capables, mais ils ne les écoutent pas.

"Comme l'explique Henry Kissinger, les dirigeants américains sont des hommes d'affaires et des avocats capables de traiter des cas, mais auxquels il manque la capacité à voir les choses dans leur ensemble. Ils sont aussi marqués par un provincialisme qui les éloigne de la compréhension du monde. Ils ne sont pas les seuls, je trouve que la France s'est beaucoup provincialisée depuis une quarantaine d'années. Les moins provinciaux sont encore les Britanniques, regardez leur presse. Pour nous, l'Asie n'existe plus, nous sommes devenus un petit machin franco-africain, frileux, provincial!" [...]

### ***Pas de puissance sans retour au courage – Il n'y a rien de pire que d'être vaincu...***

*Gérard Chaliand rappelle en fin d'entretien l'importance capitale de la notion de courage. "Le courage, c'est un élément essentiel de la puissance, et il devient trop rare dans nos pays. Conflits : Le courage peut-il revenir ? G.C. :* Oui, quand on se trouve le dos au mur. Mais nous ne sommes pas le dos au mur. La vie était belle dans les années 1960, et elle le reste encore. Tout cela peut changer si la situation se détériore vraiment, si la peur de la débandade se profile. Si l'on me demandait ce que j'ai retenu de toute mon existence, je dirais une seule chose. Ce qui compte, c'est de ne pas être vaincu. **Conflits : D'où la puissance... G.C. :** Oui. Il n'y a rien de pire que d'être vaincu."

*Pour se procurer ce n° de Conflits consacré au thème "Puissance et rapports de force au XXI<sup>e</sup> siècle" : <https://www.revueconflits.com/abonnements-et-anciens-numeros/>*

## EXTRAITS

### La puissance silencieuse face à l'écume des médias

*Dans un entretien accordé à la toute récente Lettre Géopolitique & Entreprises (n° 2 - avril/juin 2017 - voir à ce sujet Communication & Influence n°80), Gérard Chaliand met en relief la démarche de la puissance pure face à l'écume des médias. L'agitation des terroristes pèse en vérité de peu de poids dans l'évolution du monde alors que la montée en puissance silencieuse de la Chine constitue un fait politique majeur. Les médias faussent notre perception du réel, ils exercent une attraction néfaste sur les esprits. Or, influencer, ce n'est pas matraquer les cerveaux, c'est au contraire aller à contre-courant et amener à réfléchir. Extraits.*

"Malgré les carnages qu'ils commettent, les terroristes ne changent en fait rien à l'équilibre réel du monde. Ce sont de grands perturbateurs certes, mais ils sont faibles sur le plan de l'action géopolitique. Qu'est-ce qui a réellement été le plus important en cette aube du XXI<sup>e</sup> siècle ? La destruction du *World Trade Center* ou la montée en puissance de la Chine ? Bien sûr, l'habile orchestration des événements par les médias ou les responsables politiques fausse la donne et délivre une perception biaisée de la marche du monde. Car l'émergence discrète de la Chine comme puissance mondiale constitue une lame de fond dont on ne perçoit pas forcément ni l'étendue ni les objectifs stratégiques réels. Bien sûr, il faut éradiquer sans faiblesse aucune les terroristes. Mais les bouleversements que va entraîner sur tous les plans une Chine en pleine expansion me semblent autrement plus inquiétants.

"De fait, nos dirigeants – de droite comme de gauche – ne perçoivent le réel qu'à travers le filtre compassionnel et médiatique. Nous nous refusons à désigner clairement l'ennemi, alors que lui nous désigne et nous frappe."

#### **Par faiblesse, nous avons inventé le nouvel art de perdre les guerres**

"Notre affaiblissement intérieur progressif a ainsi pour corollaire inéluctable notre affaiblissement sur la scène internationale. La frilosité de nos dirigeants et d'une large partie de notre opinion publique est en total décalage avec l'évolution violente et conflictuelle du monde. D'où ma réflexion sur ce nouvel 'art' occidental de perdre les guerres. On gesticule pour protéger les droits acquis, mais sur le fond, force est de constater que n'émerge aucune prise de conscience de l'obligation de prendre des risques. L'opinion est noyée sous un flux incessant de nouvelles hétérogènes et sans cesse mouvantes. Cette absence de mise en perspective, cette frilosité généralisée, ce refus du courage, cette fuite permanente dans le registre émotionnel sont encore accentués par l'application tous azimuts du principe de précaution. Aujourd'hui, Christophe Colomb n'aurait même plus le droit d'appareiller ! Motifs : destination incertaine, retour improbable..."

### Terrorisme et politique

*Dans un petit traité tout récent, Terrorisme et politique (CNRS Editions, 2017), Gérard Chaliand montre à quel point nous sommes en fait vulnérables, de par le rôle pernicieux des médias certes, mais surtout de par notre manque de force intérieure, notre refus de voir le réel en face. De fait, "la propagande menée depuis 2014 par l'Etat islamique a porté ses fruits. L'idéologie qui anime ceux qui se sentent attirés par le djihad ou qui y participent est loin d'avoir épuisé ses effets". Il faudra plus que les clips de bisounours officiels sur la "déradicalisation" pour les faire changer d'avis. Et Gérard Chaliand d'étayer sa démonstration par une citation de Shakespeare... :*

#### **La prospérité et la paix engendrent la couardise...**

"La prospérité et la paix engendrent la couardise disait Shakespeare. Nos sociétés sont fragiles et vieillissantes. Elles paraissent avoir perdu la notion du caractère tragique de l'existence. La mort, chez nous, n'est pas seulement quelque chose de difficilement acceptable lorsqu'il s'agit de militaires, par ailleurs volontaires ; l'Occident se caractérise par un déni de la mort. Nos médias continuent à jouer la société du spectacle à l'heure où la fermeté et le courage sont nécessaires. C'est particulièrement vrai de la télévision et de tout ce qui véhicule des images dont on connaît la dimension émotionnelle. Est-il normal que, sous prétexte d'informer, on passe en boucle les atrocités théâtralisées de l'Etat islamique, dont le but est justement de déstabiliser les esprits ? Est-il normal, au nom de la concurrence des marchés télévisuels, de servir de caisse de résonance à un adversaire reconnu comme notre ennemi ? Nous avons vécu, depuis des décennies, dans la victimisation. Non, nous ne sommes pas en guerre, ce qui justifierait une censure de guerre, mais en conflit, et les médias télévisuels feraient bien de prendre conscience qu'ils travaillent, qu'ils le veulent ou non, pour un adversaire qui ne souhaite que nous nuire." (p.34)

#### **Prendre pleinement conscience de l'importance stratégique de l'information**

"La lutte contre le djihadisme ne peut être menée que sur un double théâtre : celui où se déroulent les combats où la victoire doit être déniée aux djihadistes et celui où se déroule le travail de propagande, tâche plus difficile compte tenu de l'évolution des communications. Cela implique de prendre pleinement conscience de l'importance stratégique de l'information : pas de publicité au service indirect de l'adversaire, on informe, on ne déstabilise pas, on ne vend pas d'angoisse, on ne transforme pas des tueurs en héros. Faudra-t-il attendre encore quelques attentats pour prendre des mesures considérées comme nécessaires ?"... (p.42)



## EXTRAITS

**Kautilya et les techniques d'influence dans l'Inde d'il y a deux mille ans**

*C'est tout à l'honneur de Gérard Chaliand que d'avoir contribué à redonner vie au plus vieux traité de politique au monde - un traité indien - à savoir l'Artha-Sastra. Le Traité du politique vient ainsi d'être réédité dans une édition abrégée (Agora Pocket, 2016). L'Artha-Sastra est à la politique ce que l'Art de la guerre est à la stratégie. L'Artha-Sastra a été intégralement traduit du sanskrit en anglais pour la première fois en 1915, rappelle Gérard Chaliand qui présente cette nouvelle édition... et nous donne ci-après des précisions sur cette œuvre majeure, connue généralement des seuls spécialistes de la pensée politique antique, de quelques indianistes et autres familiers du sanskrit... ..*

**Plus de quinze siècles avant Machiavel**

*Présentation de l'ouvrage par l'éditeur : "Kautilya, "la Ruse", était, selon la tradition, un stratège indien, ministre et conseiller du roi Chandragupta, qui fonda le premier empire indien des Maurya et régna de 313 à 289 avant notre ère. Ecrit il y a environ 2.000 ans, l'Artha-Sastra traite des mécanismes du pouvoir du point de vue administratif, économique et militaire. L'ouvrage témoigne de la puissance et de l'originalité de la pensée indienne et contribue, en dehors de toute considération morale, quinze siècles avant Machiavel, à poser les fondements de l'art du politique." (p.3)*

*Présentation de l'ouvrage par Gérard Chaliand : "Il a fallu la victoire inattendue de Mao Zedong, en 1949, pour que Sun Zi soit republié, en France d'abord (Sun Tse, L'Art de la Guerre, présenté par Lucien Nachin aux Editions Berger-Levrault, Paris, 1948), puis maintes fois par la suite entre autres en anglais, à partir de 1963. Depuis, le court traité de Sun Zi est non seulement devenu un classique, mais est considéré comme l'ouvrage stratégique majeur de l'Antiquité." (p.14-15)*

**Pour mieux comprendre la montée en puissance de l'Inde de Modi**

*"Un phénomène similaire, toutes proportions gardées, pourrait apparaître concernant Kautilya. En effet, aujourd'hui, après une longue période d'hégémonie finalement plutôt médiocre, sur le plan politique, du parti du Congrès, les espoirs de changements dynamiques apportés par l'accession au pouvoir de Narendra Modi (dont j'ai signalé l'importance dès son élection dans *Vers un nouvel ordre du monde*, avec Michel Jan, Le Seuil, 2013) contribuent à modifier notre perception d'une Inde enfin réémergente. L'Inde a des ambitions, une croissance économique importante, des moyens, des élites, qui contrebalancent ses pesanteurs bureaucratiques et sociologiques avec le désir de mettre fin à la vétusté de ses infrastructures. Et éventuellement de réduire la corruption. [...] (p.15)*

*"Ne faut-il s'intéresser au passé que si celui-ci paraît avoir une importance pour comprendre le présent et tenter d'imaginer l'avenir ? Ce fut, hier, la leçon de la redécouverte de Sun Zi. Gageons que cette troisième édition de l'Artha-Sastra, sous des auspices plus favorables à une Inde renaissante en tant que puissance, va contribuer à faire reconnaître enfin l'importance de Kautilya, ce précurseur de l'art cruel et froid du politique. Il est, en effet, le premier à avoir dégagé, avec réalisme, à travers une analyse rationnelle, la complexité du politique, où l'Etat, le Prince ou celui qu'il nomme le Conquérant, se préoccupe du but essentiel d'accroître ou de conserver, à tout prix, la puissance." (p.15-16)*

**Renseignement et actions de déstabilisation**

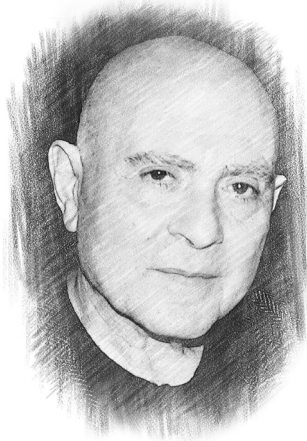
*"L'Artha-Sastra est pensé selon une dynamique : ou bien le royaume a de la vitalité et tend à la conquête et à la consolidation, ou bien il va vers son déclin. Rien n'est stable dans l'univers concret de l'Artha-Sastra. On est dans un monde de la précarité où il faut s'assurer des avantages, se renforcer. Les voies de la politique sont liées à la dynamique de la paix et de la guerre : rechercher des alliances, semer la discorde chez l'ennemi et ses alliés, se tenir coi lorsque l'on n'est pas assez fort ; dans le cas inverse : frapper.*

*"Fondé sur la méfiance et la duplicité (le rôle des espions et des agents doubles est sans cesse évoqué), l'évolution d'une situation et les décisions à prendre sont l'objet de débats entre les "maîtres" qui confrontent leurs points de vue. Ce constant exercice intellectuel aiguise les capacités analytiques. La dialectique n'est jamais absente des réponses à contre-courant de Kautilya : il s'agit d'une casuistique fondée sur un savoir accumulé et constamment confronté à la réflexion d'autrui et aux faits. D'une pensée subtile destinée, à force d'acuité, à devenir opératoire – c'est-à-dire efficace." [...] (p.20-21)*

*"Une importance essentielle est accordée au facteur moral. Conforter ses propres troupes, semer la discorde et le désarroi chez l'adversaire, le perturber par la manipulation du religieux, l'induire en erreur, grâce aux espions, etc. L'univers de Kautilya est un univers sans quiétude propre à envisager l'incertitude des entreprises politiques ou militaires. Ce souci d'être aux aguets afin de disposer du savoir, l'adaptabilité et l'effort d'imagination pour pouvoir agir, et la tension constante du caractère afin d'agir au moment favorable, caractérisent admirablement ceux qu'on appelle aujourd'hui les décideurs – lorsque d'aventure, ils méritent ce vocable." (p.22)*

## BIOGRAPHIE

Gérard Chaliand est sans nul doute l'un des meilleurs spécialistes des conflits, présentant l'originalité d'être tout à la fois un homme de terrain et un universitaire respecté tant par ses pairs que par l'ensemble des observateurs et experts de ces questions. Comme géopoliticien et historien de la guerre, il a ainsi connu au cours des quarante dernières années la plupart des mouvements insurrectionnels qui se sont déployés en Asie, en Afrique et en Amérique latine. On le retrouve ainsi en Guinée Bissau (1964 et 1966), au Vietnam (1967), en Colombie (1968 et 1991), en Jordanie et au Liban (1969-1970), en Israël (1970-1975, puis 1998, 1999, 2012), en Érythrée (1977 puis 1991), au Kurdistan iranien (1980), en Afghanistan (1980-1982 puis 2006-2011), au Salvador (1982), au Pérou (1985), aux Philippines (1987), au Sri Lanka (1987 et 1999), en Birmanie (1990 et 1995), dans le Haut-karabakh, Azerbaïdjan, (1993 et 2000), en Géorgie (1994, 2006, 2008, 2009), au Cachemire (1999), au Sri Lanka (1987, 1999, 2007), en Irak (1999-2008, 2012-2014)... Il a aussi participé aux expéditions géographiques maritimes du navire *La Boudeuse* en Insulinde et en Mer Rouge (1999-2000), en Amazonie brésilienne et colombienne (2005), en Polynésie (2006), à Madagascar et en Afrique du sud (2007)...



Docteur en Sciences politiques de l'université de Paris-V Sorbonne, Gérard Chaliand a enseigné comme maître de conférences à l'École nationale d'administration (ENA) entre 1980 et 1989, puis à l'École de guerre (Paris) entre 1993 et 1999. De 1984 à 1993, il a été conseiller

auprès du Centre d'analyse et de prévision du Ministère des Affaires étrangères. Puis de 1997 à 2000, on le retrouve comme directeur du Centre européen d'étude des conflits, Fondation pour la recherche stratégique. Gérard Chaliand parcourt également le monde pour donner des conférences. Il est ainsi professeur invité à Harvard, Berkeley, UCLA, Montréal, Singapour, Bogota, Le Cap, Salamanque, Manchester, Sussex, Vladikavkaz (Nord Ossétie), Erbil, Suleymanieh (Irak), Tbilissi... Sur la seule période 1969-2012, il a ainsi donné plus de 500 conférences dans des institutions stratégiques à travers le monde (Washington DC, St Andrews, Canberra, Beijing, Madrid, Tokyo, Singapour...) ainsi que dans de grandes entreprises. ...

Outre de solides enquêtes de terrain et des récits d'ordre historique, Gérard Chaliand a publié de nombreux ouvrages politiques dont beaucoup ont été traduits en anglais : *Mythes révolutionnaires du tiers-monde* (Seuil, 1976 et 1979), *Le malheur kurde* (Seuil, 1992), *État de crise, vers les nouveaux équilibres mondiaux* (avec J. Mincos, Seuil, 1993), *Voyage dans le demi-siècle* (avec Jean Lacouture, Complexe, 2001), *America is back* (avec A. Blin, Bayard, 2003), *L'Amérique en guerre* (Editions du Rocher, 2007), *Vers un Nouvel ordre du monde* (avec M. Jan, Le Seuil, 2013)... Connu pour avoir relancé la mode des atlas politiques et historiques, et contribué à beaucoup d'entre eux, Gérard Chaliand a également dirigé ou écrit nombre d'ouvrages qui font autorité en matière de stratégie militaire.

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



Quand la réflexion accompagne l'action