



Communication & Influence

N°87 - Novembre 2017

Quand la réflexion accompagne l'action

L'éternel pouvoir de l'intelligence : la guerre entre ruse et force, le décryptage de Jean-Vincent Holeindre

*Depuis la nuit des temps, ruse et force s'imposent comme les paramètres-clés de la stratégie, se combinant plus que s'opposant, comme le prouve le rôle respectif d'Achille et d'Ulysse dans la Guerre de Troie. Professeur à l'Université de Paris-II, directeur scientifique de l'Institut de recherche stratégique de l'Ecole militaire (Irsem), Jean-Vincent Holeindre vient de publier **La ruse et la force – Une autre histoire de la stratégie** (Perrin, 2017), où il rappelle que, loin d'être l'apanage des Orientaux, la ruse fait partie intégrante de la culture stratégique occidentale.*

Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Jean-Vincent Holeindre montre que dans un univers où tout se sait en temps réel, le politique rechigne souvent à employer



la force brutale, préférant le registre de la ruse, en déployant des stratégies de communication et d'influence, voire d'intoxication et de manipulation. Il s'agit dès lors de s'imposer dans la guerre informationnelle en agissant sur les leviers cognitifs et psychologiques.

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.

Assimilez-vous la ruse au soft ou smart power d'aujourd'hui, et la force au hard power ? Ruse et force sont-ils finalement des fondamentaux qui perdurent depuis toujours dans les sociétés humaines, sous des formes qui évoluent, en fonction des lieux et des époques ?

Ces concepts ne se recoupent pas exactement, bien que la dialectique hard/soft power ressemble globalement à celle de la force et de la ruse. Le hard power s'impose par la coercition, l'usage de la force. Le soft power est plutôt une projection de puissance qui s'opère par la culture, l'économie, des moyens non-coercitifs, comme le font les Etats-Unis avec leur industrie cinématographique.

Or on peut avoir une dialectique ruse/force dans une logique de soft power ou de hard power. Prenons l'exemple du cinéma. En tant que tel, c'est du soft power. Mais si vous obligez vos concurrents à accepter des quotas de films par la force de votre industrie et de votre économie, vous introduisez une dose de hard power pour faciliter l'engagement de votre soft power.

En vérité, c'est plutôt le smart power qui se situe du côté de la ruse. Smart définit l'intelligence, une intelligence ingénieuse. La ruse est une donnée essentielle de l'action humaine, mais l'articulation ruse/force dépend des situations et surtout du rapport de forces au sein duquel on évolue. La ruse se révèle être le plus souvent un



www.comes-communication.com

choix par nécessité, parce que le rapport de force est défavorable et que l'on ne peut faire autrement que de recourir à la ruse dans un conflit asymétrique. Faible, on est ainsi souvent contraint de recourir à la ruse. Alors que le fort peut avoir tendance à négliger ce moyen.

Pour répondre à la deuxième partie de votre question, je dirais que l'usage de la ruse est moins lié aux lieux et aux époques qu'à la réalité des situations et des rapports de force. Cela dit, on s'aperçoit qu'il existe des traditions nationales qui se sont forgées au fil du temps. Indéniablement, les Britanniques ont une culture enracinée

de la pratique de la ruse, alors que les Français, davantage marqués par le cartésianisme et la formation de grands systèmes conceptuels, sont réticents à son emploi. A présent, les choses évoluent. Longtemps rétifs ou dubitatifs à l'égard du renseignement, les Français semblent à présent s'y intéresser et même être fascinés. Pour preuve, le succès que connaît la série *Le bureau des légendes*. Avec une différence de perception toutefois, car si du côté français, on trouve plutôt des personnages un peu glauques, du côté britannique, il est mis en avant une image de seigneur, style James Bond.

Dans la grande partie des événements internationaux où existent des frictions, Russes et Américains ont recours à des luttes menées par des agences spécialisées dans les opérations d'influence, pour tenter de s'imposer dans la guerre informationnelle, en agissant sur les leviers psychologiques.

Pourquoi avoir sous-titré votre ouvrage Une autre histoire de la stratégie ? Est-ce à dire que nous devrions faire évoluer notre perception des enjeux stratégiques et redonner ses lettres de noblesse à la ruse ?

La ruse a un bel avenir devant elle, dans un contexte où la communication, l'influence, l'intoxication, manipulation, s'imposent désormais comme des données majeures du contexte stratégique.

Effectivement, c'est un peu l'idée qui sous-tend ce livre. Il s'agit, d'une certaine manière, de réhabiliter la ruse, qui a joué dans l'histoire occidentale un rôle déterminant à différentes reprises. Il ne s'agit pas de porter un quelconque jugement de valeur, de proclamer qu'elle est noble, mais au moins de souligner sa présence et son action. Malgré son statut, sans doute ambigu à certains égards, la ruse fait partie d'une grammaire stratégique,

d'une palette de moyens. Elle n'est pas l'apanage des Orientaux comme certains historiens souhaiteraient le faire croire. Elle fait pleinement partie de notre culture stratégique, il suffit pour s'en convaincre de se reporter aux deux figures majeures de *l'Iliade* que sont Achille et Ulysse.

Malheureusement, l'historiographie de la guerre a souvent mis l'accent davantage sur la force que sur la ruse. Or à mon sens, il n'y a pas d'un côté la face sombre de la guerre qui serait la ruse et de l'autre la face lumineuse qui serait la force. La guerre, en fait, est en demi-teinte, combinant la ruse et la force. Cette symbiose fait système. Voilà pourquoi mon objectif a été de mettre en relief le fait que la ruse a de tout temps joué un rôle-clé dans la pensée stratégique occidentale.

Comment situez-vous les concepts de communication et d'influence dans l'articulation des rapports ruse/force ?

Dans la ruse, la dimension psychologique est capitale. Il y a ce que l'on montre ou non, des informations que l'on cache et d'autres que l'on diffuse. La communication joue donc un rôle majeur.

Le général de Gaulle disait que les médias de masse rendaient la dissimulation de plus en plus difficile car l'action stratégique et politique devient de fait de plus en plus visible. D'où l'importance de l'usage de la ruse en vue non pas de préserver le secret (ce qui est devenu difficile), mais de tromper l'autre sur ce qui est vrai ou faux. Ainsi, plus il y a de bruit informationnel dans le milieu ambiant, plus il est difficile de percevoir l'information vraie, celle-ci étant submergée de messages trompeurs.

Dans les guerres modernes, les médias – et plus généralement la communication – jouent un rôle fondamental car ils permettent de déstabiliser l'ennemi en l'induisant en erreur dans sa perception du réel. La ruse évolue dans l'aire psychologique. Une embuscade constitue certes une ruse avec des conséquences physiques, mais ce sont essentiellement les mécanismes psychologiques liés à l'effet de surprise qui jouent à plein leur effet, entraînant souvent une panique, générant elle-même une défaite. Dans l'exemple du cheval de Troie, ce n'est pas la force physique de la poignée de guerriers entraînée par Ulysse qui pèse, mais bel et bien l'effet de surprise pour les Troyens littéralement sidérés de voir les Grecs sortir du ventre du cheval au cœur même de leur ville, en pleine nuit. La surprise engendre la panique, qui elle-même a pour conséquence directe la chute de la cité.

Quels rôles concrets sont appelés à jouer les vecteurs d'influence et de communication au sein des enjeux stratégiques, tant dans notre univers contemporain que demain ?

Indéniablement, un rôle de plus en plus important. Depuis 1945, on y réfléchit à deux fois avant d'utiliser la force, car l'arme atomique a considérablement modifié la donne stratégique. L'actuelle tension existant autour des risques nucléaires en Corée du nord illustre bien le rôle central de la psychologie et des émotions dans l'action stratégique.

Dans cette configuration, les paramètres liés à la ruse et aux mécanismes qu'elle induit ont pris de plus en plus d'importance. Dans la grande partie des événements internationaux où existent des frictions, Russes ou Américains ont recours à des luttes menées par des agences spécialisées dans les opérations d'influence, pour tenter de s'imposer dans la guerre informationnelle en agissant sur les leviers psychologiques.

Moins la force apparaît légitime sur le plan politique et stratégique, à cause de l'effet produit sur le plan normatif ou moral, plus on va avoir recours à la palette des moyens déployés par des stratégies indirectes, où la ruse va pouvoir être pleinement employée. Pour conclure, je dirais que la ruse a un bel avenir devant elle, dans un contexte où la communication, l'influence, l'intoxication, la manipulation, s'imposent désormais comme des données majeures du contexte stratégique. ■

EXTRAITS

La ruse ou la force de l'esprit

Nous avons souvent mis l'accent dans Communication & Influence sur l'importance de la force de l'esprit dans les jeux d'influence. En clôture de La ruse et la force (op. cit.), Jean-Vincent Holeindre met en évidence le fait que, loin d'être un simple procédé tactique privilégiant la dissimulation et la tromperie, la ruse s'impose aussi comme une authentique qualité intellectuelle permettant de planifier la stratégie et surtout de s'adapter à des situations d'incertitude... Extraits (p.388 à 390).

"Nous éprouvons aujourd'hui de la difficulté à nommer "guerres" ces conflits de ruse et, quand nous le faisons, nous les prenons pour ce qu'ils ne sont pas : des guerres "classiques" que la force brute, celle des bombes, par exemple, serait en mesure de régler. Guerres de "brigands", de "vilains", de "pirates"... Voilà comment sont nommées ces "petites guerres" dès le XVIII^e siècle au sein de la noblesse d'armes qui les regardait déjà avec dédain. A vrai dire, nous ne sommes pas sortis – particulièrement en France où l'imaginaire aristocratique et chevaleresque demeure puissant – de cette arrogance de la force et de ce mépris de la ruse qui caractérisent les Romains à la bataille de Cannes contre Hannibal. Nous n'acceptons pas que la ruse puisse mettre en échec la force, comme nous avons tendance à considérer la "grande" guerre comme la seule digne de ce nom. Nous ne voulons pas conférer le statut de combattants à ces "insurgés" et ces "terroristes", non seulement parce qu'ils menacent notre mode vie et notre représentation du monde, mais aussi parce qu'ils nous engagent dans un combat auquel nous ne sommes ni prêts ni disposés. Nous n'admettons pas qu'ils se dérobent au combat "à la régulière", sur un champ de bataille délimité et, ce faisant, nous ne voulons pas véritablement nous résoudre à penser et faire la guerre autrement."

Ruse et contre-ruse

"L'opposition entre une "bonne" guerre commandée par la force et une mauvaise guerre, perfide, inspirée par la ruse, est pour l'essentiel normative. Dans l'histoire de la stratégie, ces deux formes de guerre représentent les deux faces d'un même affrontement fondé sur la force et la ruse, c'est-à-dire sur la règle et la transgression de la règle. Aujourd'hui, face à des armées militairement supérieures qui usent de la force conventionnelle, les armées d'"insurgés" et de "terroristes" pratiquent au XXI^e siècle la ruse, le harcèlement et l'usure. Les deux phénomènes sont étroitement liés : l'hégémonie militaire des grandes puissances occidentales dans le domaine de la grande guerre suscite de la part des ennemis une stratégie de contournement impliquant la "petite guerre". La ruse circonviendrait la force à défaut de pouvoir l'affronter en face-à-face. C'est donc parce qu'ils sont faibles militairement que les "insurgés" et les "terroristes" ont recours à ces procédés. En retour, les armées occidentales sont contraintes de s'adapter à l'ennemi, de même que les Romains commandés par Scipion l'Africain se sont conformés à la stratégie d'Hannibal pour finalement le vaincre. Les stratèges agissant pour le compte des Etats peuvent ainsi répondre, par la contre-ruse, à la ruse qui leur est faite. Ils s'adaptent à un ennemi polymorphe qui n'a pas d'armée constituée, mais agit par groupuscules dispersés et difficilement identifiables".

Soldats réguliers et soldats de l'ombre

"Pour s'adapter au contexte stratégique actuel, les armées s'organisent selon une structure bifide : d'un côté, les soldats réguliers portant l'uniforme et menant une guerre ouverte, où la ruse peut servir la force sur les plans tactique et opérationnel ; de l'autre côté, les "soldats de l'ombre" – forces spéciales, agents secrets, mercenaires, transfuges... – qui ne portent pas d'uniformes et mènent une guerre secrète, où la ruse n'est pas seulement un complément, mais une raison d'être et un ressort essentiel de l'action. Le contexte stratégique actuel se caractérise par cette dualité de la guerre, qui renvoie à des formes stratégiques distinctes, mais complémentaires. Distinctes, car le savoir-faire du soldat en uniforme n'est pas assimilable à celui de l'agent des forces spéciales, de même que l'hoplite n'est pas le peltaste. Complémentaires, car les soldats de l'armée régulière n'ont jamais eu autant besoin qu'aujourd'hui de la ruse de ces combattants dissimulés, à l'heure du terrorisme et des conflits asymétriques. Alors que la force des soldats réguliers se trouve de plus en plus encadrée par les contraintes juridiques, politiques et budgétaires, la ruse apparaît comme un élément décisif pour remporter, par l'action discrète des agents secrets, ces "petites guerres" que la force échoue pour une grande part à régler. Mais encore faut-il que leur action soit encadrée démocratiquement, pour éviter que les dérives potentielles de cette guerre de l'ombre nuisent à l'objectif stratégique initial."

La ruse comme qualité intellectuelle

"Par conséquent, la stratégie ne se réduit jamais à l'application d'un plan conçu à l'avance. Elle n'est pas seulement un moyen en vue d'une fin. Elle repose sur l'anticipation et l'adaptation, la résolution et la souplesse, la fixation de règles et leur contournement. Toute innovation stratégique suppose une transgression, qui est ensuite assimilée et contrôlée par le droit. Le stratège déborde ainsi la guerre par ses marges, le succès s'appuyant sur l'évitement des habitudes. La ruse s'est ainsi imposée, dans l'histoire de la stratégie, non seulement comme procédé tactique fondé sur la dissimulation et la tromperie, mais aussi comme qualité intellectuelle inspirant la planification stratégique et l'adaptation à des situations d'incertitude."

EXTRAITS

La ruse comme moyen d'agir sur le terrain psychologique et cognitif de l'information

Acquérir la maîtrise de l'information s'impose au cours de la guerre froide comme un moyen majeur de peser sur les décisions stratégiques. Dans un chapitre de La ruse et la force (op.cit.), intitulé L'ombre d'Achille, Jean-Vincent Holeindre montre clairement en quoi les actions psychologiques et le contrôle des ressources cognitives constituent deux paramètres-clés permettant d'accroître la certitude dans son propre camp tout en la réduisant chez l'adversaire (p. 348-349).

"Dans la guerre froide, l'usage de la force est [...] empêché par le danger que fait peser l'arme nucléaire, mais la ruse permet de créer, sur le terrain psychologique, l'avantage stratégique qui fera la différence. Le procédé est mobilisé pour prendre l'avantage qu'il n'est pas possible d'obtenir sur le champ de bataille. Dans la guerre froide, la ruse n'est donc pas une tactique, elle n'agit pas au niveau du combat. Elle agit sur le terrain psychologique et cognitif de l'information. La guerre froide peut ainsi être considérée comme la première guerre de l'information au sens où l'évaluation de la menace, qui elle-même détermine le risque de guerre nucléaire, dépend des données collectées et diffusées. Cela explique en grande partie le rôle central pris par les services de renseignement durant la guerre froide."

La manipulation de l'information comme nerf de la guerre

"La centralité du renseignement tient en effet à l'absence de conflit ouvert entre les deux grandes puissances, mais également au fait que l'incertitude, propre à toute guerre, y est démultipliée. Un doute structurel pèse sur la fiabilité du dialogue diplomatique, qui constitue à la fois un moyen de réguler le conflit et un levier stratégique pour déstabiliser l'adversaire. Chaque déclaration, chaque discours est interprété : sont-ils en train de nous duper ou non ? Ce discours est-il vrai ou faux ? Relève-t-il de la manipulation ? Le doute quant à la bonne foi de l'ennemi est maximal : rien ne permet d'exclure, derrière le dialogue diplomatique, une manœuvre visant à dissimuler un plan d'attaque ou une diversion. Le renseignement, dans ce cadre, a vocation à réduire l'incertitude dans son propre camp, mais aussi à l'amplifier dans le camp adverse. D'où le rôle essentiel de la ruse, qui comporte un volet défensif et offensif. D'une part, sur le plan défensif, il s'agit, par la dissimulation et la tromperie, de protéger l'information dans son propre camp et d'en collecter chez l'ennemi afin de se prémunir contre toute surprise ; d'autre part, sur le plan offensif, il s'agit d'intoxiquer l'ennemi en créant de toutes pièces des informations erronées – le but ultime étant de surprendre. La ruse, on le sait, désigne un procédé combinant dissimulation et tromperie en vue de provoquer la surprise. Or, c'est précisément ce que cherchent à faire les services de renseignement durant la guerre froide, dans un contexte où l'information est devenue le nerf de la guerre. Les ruses de l'espion se trouvent donc, avec la diplomatie du contrôle des armements, au cœur du dispositif stratégique."

Rôles respectifs de l'espionnage et du contre-espionnage

"Le travail des services de renseignement comporte à cet égard deux volets : l'espionnage vise à obtenir des informations sur l'ennemi et le contre-espionnage consiste à empêcher l'ennemi d'obtenir des informations sur soi. Dans ce contexte, la ruse constitue un moyen souvent employé par les agents pour réaliser ce double objectif. Ainsi l'espion emploie la ruse pour s'infiltrer chez l'ennemi, par exemple en se dissimulant sous une fausse identité ou en se faisant passer pour un allié (technique du transfuge ou de l'agent "retourné"). Dans le cas du contre-espionnage, la ruse consiste à dissimuler les informations par la pratique du secret, mais aussi à employer des méthodes d'intoxication pour se protéger soi-même : il s'agit par exemple de dissimuler une information capitale en diffusant une multitude d'informations fausses. Les théoriciens du renseignement parlent ainsi du "bruit" qui vient "couvrir" le "signal" pertinent. Multiplier les bruits rend les signaux indétectables, l'ennemi n'étant plus en mesure de faire la différence entre le vrai et le faux."

L'espion agit sur le terrain des perceptions

"Le contexte de "non-bataille" inhérent à la dissuasion nucléaire crée ainsi une situation où les grandes décisions stratégiques dépendent directement des informations récoltées et protégées par les espions. Traditionnellement, l'action internationale se structure autour des figures du soldat et du diplomate, l'espion étant un opérateur d'information agissant pour le compte de l'armée ou bien des services diplomatiques. Durant la guerre froide, le statut de l'espion change. Il tend à devenir un acteur stratégique à part entière, directement rattaché au politique, qui s'en sert comme d'un outil de décision et d'action. Ce que le soldat accomplit sur le champ de bataille, l'espion le réalise sur le terrain des perceptions. La force est le principal outil du soldat, tandis que la ruse est le ressort essentiel de l'espion qui, par l'action psychologique et les ressources cognitives, augmente la certitude dans son propre camp tout en la réduisant chez l'adversaire."

EXTRAITS

Apprendre à faire coexister Achille et Ulysse, la force et la ruse

Dans un entretien intitulé Géopolitique entre ruse et force, accordé aux notes CLES (*Comprendre les enjeux stratégiques*, Grenoble Ecole de Management, HS 70, novembre 2017), Jean-Vincent Holeindre rappelle que la ruse fait partie intégrante de l'histoire occidentale, puis explique que l'on peut parfaitement apprendre à se former à ces techniques de ruse. Explications.

La ruse comme ressort essentiel de l'intelligence stratégique

"[...] la stratégie occidentale a le plus souvent été considérée comme une stratégie de la force. Si l'on revient à l'aurore de notre histoire, à savoir l'histoire grecque et la guerre de Troie, Achille incarne la force guerrière à l'état brut. Et cette force est une vertu qui, dans sa dimension morale, s'incarne à travers ces valeurs capitales pour ce temps que sont le courage, l'honneur... La bataille par excellence est sous cet angle la bataille rangée qui décide du sort de la guerre. L'emporte celui qui a été le plus fort. Mais nous ne devons cependant pas oublier que dans cette lointaine histoire où le mythe se mêle à la réalité, la figure d'Achille est complétée par celle d'Ulysse. La ruse fait partie intégrante de la stratégie, elle n'est pas seulement un procédé, elle constitue en réalité le ressort essentiel de l'intelligence stratégique. Elle est la fameuse *Métis* des Grecs, cette intelligence qui consiste à contourner un problème plutôt que de l'aborder frontalement. C'est parce que la stratégie doit marcher sur deux jambes, la force et la ruse, que j'ai donné comme sous-titre à mon livre *Une autre histoire de la stratégie*. La ruse est associée à l'intelligence dont doit faire preuve le chef ou plus encore le stratège, tant au simple niveau tactique ou opératif, qu'au très haut niveau stratégique."

Oui, on peut se former à ces stratégies de la ruse

"D'jà, ces questions s'enseignent dans les académies militaires. Les Britanniques sont très avancés en ce domaine, tant sur le plan opératif que philosophique ou historique. Il existe d'ailleurs beaucoup d'ouvrages de bonne tenue sur ces questions. Les Américains travaillent aussi sur ces thématiques. Il y a indéniablement au sein de l'enseignement supérieur militaire une réflexion sur la manière dont la ruse peut être utilisée, pensée et intégrée au niveau doctrinal. [...] Mais attention : la ruse n'est pas circonscrite au seul domaine de la guerre. Il faut l'étudier sur le plan cognitif, sur le plan des capacités d'apprentissage et de réflexion de l'être humain. La ruse fait partie intégrante des négociations, qu'elles soient politiques, militaires, sociales, économiques ou commerciales. Il serait bon de proposer des cours [ndlr : aux étudiants en écoles de management] avec des approches comparées entre les domaines militaire et civil, diplomatique et économique... tout en étudiant les limites que l'on doit se fixer ou non. Car dans l'usage de la ruse, on observe souvent un dilemme entre efficacité et légitimité. Jusqu'où dissimuler ? Jusqu'où tromper ? Jusqu'où aller ?... D'où l'importance capitale d'avoir une bonne maîtrise de ce que l'on appelait jadis les humanités, de posséder des repères moraux, culturels, historiques... Les questions stratégiques et géopolitiques ne peuvent être abordées correctement que si l'on détient une solide base de culture générale, laquelle permet une compréhension correcte du fonctionnement des forces à l'œuvre dans le monde."

La ruse, composante-clé des relations humaines

"La ruse fait partie intégrante de notre condition humaine, elle est même une composante-clé des relations humaines. On l'apprécie pour ce qu'elle manifeste d'intelligence des situations, on s'en défie car elle s'apparente à la tromperie, donc à la défiance, alors que l'être humain est par nature en quête de confiance. Cicéron disait que le terreau de toute société est la *fides*, la bonne foi. D'où la limite à trouver dans l'usage de la ruse, limite sans laquelle la confiance se trouve rompue. Sous peine de perdre son équilibre et de sombrer dans l'*hubris* – la démesure – l'homme doit inscrire sa réflexion et son action dans une perspective globale. Globale sous l'angle spatial et territorial, donc géopolitique, angle d'autant plus important à prendre en compte que nous vivons à l'heure de la mondialisation. Mais globale aussi en ce sens que les questions stratégiques ne peuvent aujourd'hui se penser qu'en prenant l'humain en considération sous tous ses aspects. Être confronté aux défis de l'international, donc d'une certaine manière aux problématiques géopolitiques [...] doit susciter l'épanouissement de notre curiosité pour justement comprendre les autres, quand bien même ils nous semblent étranges ou irrationnels, à l'instar de la Corée du nord ou des terroristes islamistes. Dire qu'ils sont fous ou barbares est trop facile. Pour maîtriser les situations ou répondre aux défis qui nous sont posés, il ne suffit pas de jeter des anathèmes ou d'asséner des jugements moraux. Il faut bien plutôt s'efforcer de comprendre l'autre, les raisons pour lesquelles il réfléchit et agit de la sorte. En ce sens, l'observation fine et méticuleuse de la scène internationale, qui constitue le terreau de la géopolitique, se révèle être un exercice salutaire pour la compréhension des actions humaines, donc de l'homme, dans sa complexité intrinsèque, sa diversité et sa richesse."

Pour télécharger l'entretien : <http://notes-geopolitiques.com/notesgeo/wp-content/uploads/2017/11/CLESHS70.pdf>

BIOGRAPHIE

Professeur des universités en science politique à l'Université Panthéon-Assas depuis le 1er septembre 2017 (après avoir exercé les mêmes responsabilités à l'université de Poitiers de 2015 à 2017), Jean-Vincent Holeindre est également le directeur scientifique de l'Institut de recherche stratégique de l'Ecole militaire (IRSEM, Ministère de la Défense) depuis le 1er novembre 2016. Il exerce également d'autres responsabilités d'ordre scientifique comme membre du Conseil national des universités dans la section de science politique (2016-2019), conseiller éditorial, science politique et relations internationales, aux éditions Armand Colin, chargé de séminaires à l'EHESS (Ecole des hautes études en sciences sociales) et enseignant à Sciences Po Paris. Il est aussi membre du conseil d'administration de l'AEGES (Association pour les études sur la guerre et la stratégie) et chercheur associé à l'Institut Michel-Villey (Paris 2), au CERSA (Paris 2-CNRS) et au CESPRA (EHESS/CNRS).



Son parcours ? Après une maîtrise d'histoire ancienne à la Sorbonne (2001), puis un DEA d'Etudes politiques à l'EHESS en 2002 et un mastère spécialisé édition à l'ESCP-Europe, il devient *Visiting Doctoral Student* à l'Université d'Harvard, *Center for European Studies*, aux Etats-Unis (2005), puis au département de *War Studies* au *King's College* de Londres (2007). C'est en 2010 qu'il soutient sa thèse de doctorat, *Le renard et le lion. La ruse et la force dans le discours de la guerre*, qui constituera la trame de son ouvrage *La ruse et la force – Une autre*

histoire de la stratégie (Perrin, 2017). Docteur de l'EHESS, avec mention très honorable avec félicitations du jury à l'unanimité, Jean-Vincent Holeindre est ensuite reçu à l'agrégation de science politique en 2015.

Jean-Vincent Holeindre est également rédacteur en chef de la revue *Les Champs de Mars* (IRSEM) et membre du comité de lecture de la revue *Le Philosophoire* (Vrin), évaluateur pour les revues *International Political Sociology*, *Gouvernement et action publique*, *Critique internationale*, *Études internationales*, *Négociations*, *Politique et sociétés*, *Jus Politicum*, *Dynamiques internationales*, pour les Éditions de l'EHESS, les éditions de l'Université libre de Bruxelles et pour la collection "Repères" des éditions La Découverte. On le retrouve également membre du conseil scientifique du *Dictionnaire de la guerre et de la paix*, dirigé par Benoît Durieux, Jean-Baptiste Jeangène-Vilmer et Frédéric Ramel (Presses Universitaires de France, 2017), membre associé de la chaire "Études sur la guerre" du Collège d'études mondiales (Maison des Sciences de l'homme) dirigée par Jean-Baptiste Jeangène Vilmer et membre de l'*International Studies Association* (ISA), de l'Association française de science politique (AFSP), de l'Association internationale de science politique (IPSA)...

(Source : Notes CLES - *Géopolitique entre ruse et force*, Grenoble Ecole de Management, HS 70, novembre 2017)

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 Jean-Vincent Holeindre va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACTS

France (Paris) : +33 (0)1 47 09 36 99

North America (Toronto) : +00 (1) 416 845 21 09

South America (São Paulo) : + 00 (55) 11 8354 3139

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action