



# Communication & Influence

N°10 - Mai 2009

*Quand la réflexion accompagne l'action*

EDITORIAL

## Savoir s'adapter, clé de la réussite

"Key is to keep an open mind" : Frank Modruson, CIO d'Accenture - l'un des plus grands groupes mondiaux de consulting - résume ainsi d'une phrase lapidaire ce qu'il considère comme une condition-clé du management de projets (*Financial Times*, 14/05/09). De fait, prouver sa faculté à s'adapter au terrain constitue une règle essentielle de survie et de réussite, dans la guerre économique comme dans la guerre tout court. Il est vrai que les règles du management se sont toujours largement inspirées de la stratégie militaire. L'aptitude à gérer avec pertinence les retours d'expérience dans des domaines d'activités divers constitue une indéniable richesse. Et la sphère de la communication n'échappe pas à la règle. Surtout en temps de crise. Rien n'est plus néfaste que de s'enfermer dans ses certitudes, quand les lignes bougent et les paradigmes évoluent. Il faut au contraire faire preuve d'ouverture d'esprit, d'initiative, de réactivité et même de proactivité. Avoir une perception transverse des enjeux, utiliser les armes de l'adversaire, intégrer sa logique sans pour autant renoncer à son identité constitue un exercice complexe mais riche.

Dans la guerre économique qui fait rage, on évoque souvent la difficulté qu'il y a à aborder les marchés des pays émergents. Sans aller aussi loin, il est aussi dans l'hexagone des *terrae incognitae*. Le monde de la Défense apparaît souvent nébuleux aux yeux des civils. C'est pour en simplifier l'approche que s'est créée l'association "Entreprises partenaires de la Défense" dont le président s'exprime en page 3. Plus que de savoir-faire technique, c'est d'état d'esprit dont il s'agit. Pénétrer de nouveaux marchés exige prioritairement que l'on s'intéresse à l'autre, que l'on s'ouvre à ses attentes, qu'on les comprenne et qu'on y apporte des réponses adéquates. On ne communique pas avec des recettes toutes faites, mais en laissant parler l'intelligence du terrain. C'est alors seulement que peuvent se tendre des passerelles entre des mondes qui s'ignorent pour créer des synergies et ouvrir de nouveaux horizons. Communiquer, c'est savoir écouter, regarder, analyser et traiter en fonction de l'objectif assigné. Pour convaincre directement ceux que l'on vise, emporter leur adhésion. Ou plus finement encore, influencer ceux qui vous observent et vous jaugent à défaut de vous juger. ■

*Bruno Racouchot,  
Directeur de Comes.*

### Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Lyon et Toronto, 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.

FOCUS

## Rendez-vous de juin

Au cours de la première quinzaine de juin, **trois événements** vont mettre en relief l'implication de Comes Communication dans les réflexions menées sur les stratégies d'influence.

■ Un **numéro hors série de *Communication & Influence*** sortira début juin, entièrement consacré à un entretien accordé par **Alain Juillet**, ancien Haut responsable à l'Intelligence Economique auprès du Premier ministre, portant sur le rôle des stratégies d'influence dans les nouveaux enjeux économiques.

■ A l'occasion du premier **Festival de Géopolitique** qui se tiendra les **12, 13 et 14 juin à Grenoble**, Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, animera un atelier sur le thème "**développer une communication d'influence**". C'est sous l'égide de l'association **Anteios** ([www.anteios.org](http://www.anteios.org)) et de **Grenoble Ecole de Management** ([www.grenoble-em.com](http://www.grenoble-em.com)) que s'est créé ce festival dédié à la géopolitique et la géoéconomie. La première édition est consacrée à la guerre et l'intelligence économiques. Emmanuel Todd, Xavier Raufer, Christian Harbulot, François-Bernard Huyghe, Sylvie Brunel, Frédéric Munier, Jean-Marc Huissoud, Pascal Gauchon et bien d'autres spécialistes interviendront au cours de ces trois journées.

■ Le **mardi 16 juin à 18 h 15**, à l'**Ecole militaire de Paris**, aura lieu une conférence de Bruno Racouchot consacrée au thème "**Influence et valorisation de l'entreprise**". Cette conférence sera ouverte par Alain Juillet. Une invitation sera adressée dans les jours à venir aux lecteurs de *Communication & Influence* pour qu'ils puissent s'inscrire.



## Stratégie guerrière, stratégie managériale

### CHANGER D'ESPRIT, UNE TENDANCE NATURELLE

Professeur de psychologie à l'université d'Harvard, Howard Gardner est connu pour sa théorie des intelligences multiples. Celle-ci démontre que des individus privés d'une faculté intellectuelle spécifique peuvent néanmoins se montrer aptes à en assumer d'autres, de par leur capacité à s'adapter et transférer leur manière d'appréhender la vie. Changer d'esprit pour mieux relever les défis de l'existence est une constante chez l'homme. Elle est inhérente à notre condition et ne se trouve en rien réduite par l'irruption de la technique omnipotente.

De fait, "dès notre naissance, nous sommes dotés d'un certain nombre de réflexes et d'inclinations, mais le savoir que nous construisons se fonde sur les expériences que nous vivons". Howard Gardner ajoute : "Pour changer un esprit, il est essentiel de créer une modification des représentations mentales de l'individu - de la manière dont une personne perçoit, code, retient l'information et y accède."

Se tournant vers l'avenir, Howard Gardner analyse ainsi les perspectives qui s'offrent à nous : "De toutes les espèces vivant sur la Terre, nous autres êtres humains, sommes les seuls à pouvoir délibérément changer d'état d'esprit : nous exerçons notre influence sur autrui et nous sommes capables de modifier notre propre point de vue. Nous avons même mis au point un certain nombre de techniques qui nous permettent d'augmenter l'impact de cette influence : de puissants instruments mécaniques tels que les outils d'écriture, la télévision et les ordinateurs, qui ne minimisent nullement l'intervention humaine, tout aussi efficace [...] Dans les décennies à venir, la pensée humaine va continuer d'évoluer, à une vitesse qui va très certainement s'accroître. Je pense que de nouveaux modes d'intervention sur la pensée sont appelés à apparaître à trois niveaux : au niveau du cerveau, dans le domaine de l'intelligence artificielle et dans le domaine de l'éthique".

*Faire évoluer les esprits*, par Howard Gardner, Odile Jacob, 337 p., 27 €.

*Aujourd'hui, pour être optimisés, les savoirs ont tout à gagner à être décloisonnés. Dans un monde où les lignes de fracture se multiplient, où les repères s'effacent, où les certitudes vacillent, le décideur doit prendre de la hauteur, sortir du carcan de son seul savoir-faire et mettre les éléments dont il dispose en perspective. A cet égard, dans le monde dangereux qui est le nôtre, la sphère du management a beaucoup à apprendre des techniques enseignées dans le monde militaire. Dans un univers de guerre économique larvée et généralisée, relever les nouveaux défis implique de savoir s'adapter aux nouveaux paramètres.*

Il est emblématique que l'un des tous derniers ouvrages de synthèse sur l'épineuse question de la stratégie ait été signé par trois têtes pensantes du *Boston Consulting Group*<sup>1</sup> ! L'accélération et le durcissement des tensions économiques amène inéluctablement les pontes du management à revenir aux fondamentaux. Définissant la stratégie comme "l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles en quantité limitée, de manière à se créer un avantage durable sur le champ de bataille", prenant exemple sur le génie militaire d'Hannibal face aux légions romaines, les auteurs notent que le mot stratégie n'apparaît dans les dictionnaires qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, et encore sous son seul angle militaire.

Il faut attendre la seconde partie du XX<sup>e</sup> siècle pour que le monde des affaires s'en saisisse. "La stratégie des affaires est encore une science très nouvelle : ce n'est que depuis les années 60 que l'on voit dans de nombreux marchés l'offre dépasser une demande en apparence saturée. Il faut donc battre les concurrents aux yeux des clients par le prix ou la valeur. La stratégie d'entreprise prend alors son essor." Depuis, "la concurrence s'est exacerbée, le rythme d'innovation et de mondialisation s'est accéléré, la visibilité s'est fortement réduite alors qu'il faut faire des investissements de plus en plus lourds. Les entreprises routinières et peu réactives ont été balayées ou ont dû se réveiller dans la douleur." En conséquence, "plus que jamais, la stratégie doit impérativement avoir une place de tout premier rang aux côtés de l'opérationnel et demeurer l'art de faire mieux que ses concurrents sans avoir nécessairement des ressources supérieures" ou l'art de découvrir avant les autres les espaces où il n'y a pas encore de concurrents."

### Management d'aujourd'hui et armée d'hier

Confirmant cet aller-retour permanent entre univers civil et militaire, le géopoliticien français Gérard Chaliand souligne, en ouvrant sa monumentale *Anthologie mondiale de la stratégie*<sup>2</sup> : "La stratégie indirecte attend ses résultats surtout de moyens autres que militaires. Plus que jamais, celle-ci dépend de la fermeté des esprits et des volontés : guerre psychologique (dont le terrorisme n'est que la forme la plus violente), propagande, désinformation". Les stratégies indirectes sont désormais étudiées et enseignées dans les meilleures écoles. Et les analogies avec le monde guerrier ne sont pas anodines. Elles reflètent un besoin d'adapter des outils qui ont fait leur preuve à de nouvelles formes de conflits.

On trouve ainsi un chapitre intitulé "le commandement militaire, inspiration du management" dans un ouvrage publié sous la direction de Bernard Ramanantsoa, directeur d'HEC Paris<sup>3</sup>. Ou encore des analogies lourdes de sens chez Pierre Legendre, historien du droit et psychanalyste<sup>4</sup> : "Les managers savent-ils qu'ils sont des guerriers, et qu'en manipulant les images et la parole ils manient de l'explosif ?", ajoutant : "le management est un instrument comparable à l'armée et aux administrations d'hier. Il entraîne les individus selon la logique des quatre fonctions qui jadis résumaient la chose militaire : organiser, coordonner, commander, contrôler".

### Renseignement et management

Les techniques du renseignement n'échappent pas à la règle. Dans un manuel détaillé<sup>5</sup>, Frédéric Caramello, ancien officier, professionnel du renseignement, s'est efforcé de sensibiliser les managers à cette question perçue trop souvent comme opaque. "Le pouvoir se trouve au cœur de toutes les activités humaines. On peut le présenter comme un processus d'actions réfléchies reposant sur un difficile équilibre entre le renseignement, la sécurité et la communication," écrit-il. Or, "par nature, pour rechercher son bien-être et sa sécurité, l'homme est inquiet et grégaire". On ne s'étonnera donc pas que "ce qui le caractérise le plus, c'est sa capacité à s'informer, à comprendre, à nommer, à communiquer et donc à influencer".

Cette aptitude naturelle irrigue naturellement le monde économique. L'auteur explique ainsi au manager de quelle manière tirer un profit maximal de ses réseaux, conduire un entretien, vérifier ses sources, bref, comment se comporter en matière de lutte informationnelle et gestion des connaissances. En guise de clin d'œil, Frédéric Caramello rappelle cette citation qui vaut pour le général comme pour le manager : "Se faire battre est excusable, se faire surprendre impardonnable." Elle est de Napoléon. Comme quoi les enseignements de la stratégie guerrière peuvent être bien utiles aux décideurs d'aujourd'hui... ■

(1) *Le grand livre de la stratégie*, par Jean-Marie Ducreux, René Abate et Nicolas Kachaner, Eyrolles, 378 p., 28 €. (2) *Anthologie mondiale de la stratégie*, par Gérard Chaliand, nouvelle édition revue et complétée, Robert Laffont, Bouquins, 1632 p., 32 €. (3) *L'art du management*, Pearson - Village Mondial, 229 p., 28 €. (4) *Dominium mundi, l'Empire du Management*, par Pierre Legendre, Mille et une nuits, 95 p., 10 €. (5) *Le renseignement humain, sécurité et management*, par Frédéric Caramello, Editions Lavauzelle, 464 p., 30 €.

## Entreprises et Défense : un passeur entre deux mondes

*En pleine modernisation, le ministère français de la Défense souhaite développer les relations avec le monde de l'entreprise dans des domaines aussi variés que la montée en puissance de la réserve opérationnelle, la reconversion des militaires, l'accès aux marchés publics, les mesures de soutien à l'innovation... Pour Patrice Lefort-Lavauzelle, président de l'Association des entreprises partenaires du ministère de la Défense, les chefs d'entreprise, et notamment les dirigeants de PME, disposent d'une véritable "fenêtre de tir". Sous réserve de mettre en valeur l'ensemble des éléments permettant un partenariat "gagnant-gagnant" avec la Défense : intérêt affirmé pour ce ministère, son évolution et ses contraintes, action globale et différenciée, travail sur le long terme, et bien entendu totale transparence.*

Les restructurations en cours du ministère de la Défense s'appuient sur une révision générale de son organisation et de son fonctionnement. Cette véritable révolution ne peut se faire sans l'entreprise. Bonne nouvelle certes, mais celle-ci doit en revanche faire des efforts pour s'investir dans un domaine beaucoup plus large qu'auparavant. Il ne s'agit plus de faire appel au seul monde de l'armement pour répondre à des besoins en matériels ou en systèmes mais à l'ensemble du tissu économique, notamment au niveau régional, et ce dans le cadre d'échanges multiples. Cet intérêt se retrouve ainsi dans des domaines aussi complémentaires que la création de Défense Mobilité, l'agence de reconversion de la Défense, la mise en place en 2007 du plan PME ou, très récemment avec le ministère de l'Économie, de RAPID, un dispositif de soutien aux projets d'innovation stratégique.

### Un fil d'Ariane dans le labyrinthe

L'un des premiers écueils qui se pose à l'entreprise réside en ce qu'il n'y a pas un interlocuteur unique au sein de la Défense. Chaque armée, direction, service... travaille souvent sur sa logique propre, sans être forcément en harmonie avec son voisin. L'entreprise se trouve de fait confrontée à de multiples points de passage obligés, avec des règles et des conventions chaque fois différentes. D'où l'extrême complexité pour les entreprises de savoir à qui s'adresser, comment, sur quel mode, dans quel but...

Egarée dans ce labyrinthe, l'entreprise est désarçonnée si elle n'en perçoit ni la logique, ni les tenants, ni les aboutissants. D'où le besoin pour celle-ci de bénéficier d'une fonction conseil sur mesure. Et l'impérieuse nécessité d'une interface opérationnelle, d'autant plus délicate à réaliser qu'elle concerne des mondes où les références à l'argent sont parfois aux antipodes des unes des autres. Il faut dès lors que chacun sache faire montre d'une sérieuse capacité à s'adapter. Ce qui implique de sortir d'une culture monolithique, fondée sur la spécialisation à outrance, pour au contraire élargir le prisme de perception des différents partenaires. A cet égard, on ne soulignera jamais assez combien une bonne capacité d'analyse transverse se révèle être précieuse.

### Apprendre à communiquer autrement

Pour gagner, il ne suffit pas de mettre en avant son seul savoir-faire technique. Il faut également se montrer apte à présenter ce savoir-faire sur un mode qui soit compréhensible techniquement et culturellement, sur le fond comme dans la forme, aux interlocuteurs du monde de la Défense. Se pénétrer de cette logique exige que l'on soit capable de changer de mentalité. C'est donc prioritairement une question d'état d'esprit.

Le passeur entre les mondes a pour vocation de fluidifier les rouages. Il s'agit d'amener à se comprendre des gens venant d'horizons différents, de cultures variées, œuvrant sur des logiques dissemblables. Contrairement à ce que l'on pourrait croire de prime abord, il n'y a pas les militaires d'un côté et les civils de l'autre. Il y a des militaires avec des cultures différentes selon leur origine, des civils notamment de la haute fonction publique, des chefs d'entreprise, des cadres du secteur privé... Autant dire que les interlocuteurs sont extrêmement hétérogènes. Et il faut *in fine*, dans l'intérêt de tous, les amener à travailler ensemble en bonne intelligence.

En réalité, le but est de faire en sorte que chacun puisse trouver l'interlocuteur idoine. L'intérêt commun est de parvenir à un point d'ajointement répondant aux exigences des uns et des autres. Les partenaires doivent préalablement comprendre qu'une collaboration active et pertinente ne peut exister sans une ferme volonté de savoir s'adapter, pour parvenir à la juste adéquation entre les besoins et les propositions. A ces conditions seulement s'établira un partenariat "gagnant-gagnant". ■

*Patrice Lefort-Lavauzelle*

*Patrice Lefort-Lavauzelle a été l'un des acteurs du dossier des partenariats "armées-entreprises" au titre des PME-PMI. Il préside l'Association des entreprises partenaires du ministère de la Défense, association qui a pour objet le développement des relations entre les entreprises au sens large et la Défense. Membre du Comité de Liaison Défense du MEDEF, il est administrateur du CELSA (Ecole des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication) Paris IV – Sorbonne. Lieutenant-colonel de réserve diplômé d'état-major (ORSEM), il est vice-président de la Réunion des ORSEM, la plus importante association d'officiers de réserve de l'armée de terre.*

ENTRETIEN AVEC

PATRICE LEFORT-LAVAUZELLE  
(EXTRAITS)

**Un secteur devant être abordé sans complexe** - "La Défense est beaucoup plus ouverte et réceptive aux entreprises que ne le pensent bien des dirigeants de PME mais également de grands groupes. Il y a depuis plusieurs années un important effort du ministère pour être plus à l'écoute du secteur privé. Je suis frappé par une espèce de timidité qui résulte le plus souvent d'une réelle méconnaissance de l'univers de la Défense, voire d'idées préconçues."

**De multiples échanges possibles** - "Aujourd'hui, entre la Défense et l'entreprise, de multiples échanges sont possibles qui dépassent les simples relations client-fournisseur : formation, perfectionnement et emploi des personnels de la réserve opérationnelle, reconversion avec des profils variés bénéficiant d'un réel 'savoir-être', emploi des conjoints, actions civilo-militaires dans le cadre des sorties de crise, aide à la recherche et à l'innovation, accompagnement à l'exportation, etc. Bref, l'entreprise a toutes les cartes pour agir mais encore faut-il qu'elle se donne la capacité d'appréhender au mieux ce dossier."

**Un profil d'entreprise type ?** - "Participer à la modernisation de la Défense, à sa politique sociale... est avant tout une affaire de volonté. Le problème n'est pas une question de taille, de secteur ou de localisation géographique, l'ensemble du monde de l'entreprise, de la TPE locale au grand groupe international, est ou peut être concerné. Le véritable problème est qu'il s'agit d'une approche totalement novatrice. La Défense (et *a fortiori* le monde militaire) a son histoire, son organisation, ses codes... et même son argot ! Avoir une vue uniquement à très court terme est sans nul doute une perte de temps. La véritable difficulté est de faire appréhender la nécessité d'un positionnement spécifique par les dirigeants d'entreprise. Bref, s'il n'existe pas d'entreprise type, il existe sans doute un profil de dirigeant type !"

**Pour en savoir plus :**

[www.defense.gouv.fr/reserves](http://www.defense.gouv.fr/reserves)  
[www.defense-reconversion.fr](http://www.defense-reconversion.fr)  
[www.achats.defense.gouv.fr](http://www.achats.defense.gouv.fr)  
[www.entreprisespartenairesdeladefense.fr](http://www.entreprisespartenairesdeladefense.fr)



## JALONS

**1917** ■ Naissance de Jean Sassi à Tunis, de parents corses.

**1939 - 1944** ■ Baroudeur, rebelle et guerrier dans l'âme, il entre en août 1943 au BCRA, le bureau central de renseignement et d'action, puis rejoint Londres. Il intègre l'élite de l'élite des paras, les Jedburghs. Parachuté en France en juin 1944, il organise son maquis et participe à la libération de la France dans le Dauphiné. *"Nous avons inauguré une guerre insurrectionnelle inconnue des Français, et qui tenait autant de l'action psychologique que du combat armé."*

**1945 - 1948** ■ Au sein du Service Action, il rejoint les Britanniques à Ceylan. Mission : l'Indochine, pour y *"contacter les populations, les motiver contre l'ennemi"*, encadrer les maquis autochtones dans les territoires occupés par les Japonais et mener des actions de guérilla. Parachuté dans les montagnes du Laos en juin 1945, il passe trois mois dans la clandestinité et doit sa survie en forêt à ses bons contacts avec les Hmongs.

La capitulation japonaise le trouve au nord du 16° parallèle, dans une anarchie généralisée. Il rallie Saigon puis Toulon.

**1949 - 1953** ■ Après un passage au 11<sup>e</sup> Choc, il rejoint Saigon. Trinquier l'envoie prendre en main les maquis du Haut-Laos et contenir les incursions viêt-minhs.

**Printemps 1954** ■ Il monte l'opération D, ultime tentative de sauvetage de Diên Biên Phu. Alors que ses 2 000 Méos campent en vue du site, l'opération est annulée par le commandement. Retour au Laos.

**1955** ■ Il quitte définitivement le Laos. 1959 - 1960, il fait un bref passage en Algérie, avant de tomber gravement malade.

**1971** ■ Il prend sa retraite comme colonel et devient directeur du personnel chez Citroën. Il s'éteint le 9 janvier 2009 à Eaubonne.

## Jean Sassi, un "para diplomate"

Lors d'un conflit, les armées entretiennent de nombreux contacts avec les populations civiles, notamment pour préparer certaines opérations et collecter des renseignements. Des contacts aussi discrets que viraux, comme le colonel Jean Sassi l'a confié, dans les derniers mois de sa vie, au grand reporter du *Figaro Magazine* Jean-Louis Tremblais<sup>(1)</sup>. Ce sportif ascétique au caractère affirmé, pionnier des forces spéciales, est considéré comme un spécialiste incontesté de la guerre non conventionnelle. Jusqu'aux États-Unis, où son exemple est disséqué à la lumière des écrits théoriques de Roger Trinquier<sup>(2)</sup>.

En décembre 1945, quand Sassi est largué au-dessus de la jungle laotienne, le paysan méo qu'il surprend est terrorisé par ce parachutiste tombé du ciel. Peur d'abord, découverte de l'autre ensuite. Ce chasseur à demi nu reçoit le plus beau des cadeaux : le casque de Sassi. Loin d'être un simple coup de bluff, cette prise de contact a été rendue possible par un mode de communication intuitif et très réactif. Près de dix ans plus tard, au moment où le chef spirituel du Nord-Laos, jusque-là allié de la France, se prépare à rejoindre l'ennemi viêt-minh, Sassi a la "bonne idée" de le féliciter pour le travail accompli. Les premiers remerciements jamais reçus par ce dignitaire le font changer d'avis : il ne trahira pas. Ces anecdotes illustrent le modèle relationnel de ces "soldats diplomates" : palabrer, négocier, conquérir la confiance, gagner des soutiens, obtenir des renseignements, au prix de menus cadeaux, de soins médicaux mais surtout de reconnaissance, de respect, voire d'estime. Dans le cadre d'une guerre non conventionnelle, comme celle que mène Sassi dans les maquis laotiens, seul ce mode d'approche et de communication permet de se fondre dans le paysage. Il faut savoir se rendre nécessaire, pour s'imposer en douceur. Dans un second temps, échanger ses savoir-faire respectifs avec les partisans hmongs



renforce l'efficacité du commandement : apprentissage des armes contre méthodes de survie en milieu extrême, contacts radio contre orientation dans la jungle, etc. *"On ne commande pas des guérillas derrière un bureau"*: un axiome que Sassi a souvent dû défendre devant une hiérarchie militaire alors peu au fait des techniques d'influence. Avec une obstination frisant parfois l'indiscipline.

Après avoir quitté l'armée, Jean Sassi se reconvertisse dans le monde de l'entreprise. A 54 ans, il est recruté comme directeur du personnel par une grande firme automobile. En 1971, *"en ces temps d'agitation sociale et de grèves dures, la fonction est sensible. Surtout pour un vétéran d'Indochine et d'Algérie"*, note Jean-Louis Tremblais. Fermeté et diplomatie lui permettront de faire travailler en bonne intelligence 6 000 salariés, de 50 nationalités différentes, dont de nombreux réfugiés hmongs. Ses indéniables qualités de meneur d'hommes, il les avait intensément cultivées sur les hauts plateaux laotiens. ■

(1) *Opérations spéciales, 20 ans de guerres secrètes*, par le colonel Sassi, avec Jean-Louis Tremblais, Nimrod, 2009, 336 p., 21 €. (2) Voir le n° 3 de *Communication & Influence*, octobre 2008.

## EXTRAIT

**Les seigneurs aux pieds nus** - *"On ne fait pas la guérilla comme on fait la guerre. Dans les unités régulières, vous dites : 'En avant !' et tout le monde suit. Dans une guérilla, il faut susciter l'adhésion de la population, comprendre sa mentalité, recruter et entraîner, motiver, féliciter, récompenser. Le Méo, qui place sa liberté au-dessus de tout, n'est pas aisément manipulable. Il est indépendant et imprévisible. [...] En brousse, il y avait des totems et des tabous que nous, les Français, ne voyions pas mais qui étaient là, omniprésents. Ils n'avaient pas les mêmes notions de l'espace et du temps. [...] Un bon officier de guérilla doit composer avec la psychologie des autochtones, afin d'optimiser son potentiel. Tâche dont mes cadres s'acquittaient merveilleusement."* *Opérations spéciales*, par le colonel Sassi, op. cit.

## Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Lyon ■ Toronto

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Eric Stalner

## CONTACTS

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

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

Courriel : contact@comes-communication.com

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

