

# Stratégies d'influence : le rôle-clé des idées

Bruno Racouchot<sup>1</sup>

**Une stratégie d'influence a simultanément pour but de convaincre de la justesse de la stratégie sélectionnée, et d'organiser des actions de contre-influence face aux pressions et aux désinformations venues d'ailleurs. L'engager efficacement suppose une réflexion très en amont pour acquérir une capacité d'anticipation et une vision objective de l'environnement, permettant d'optimiser l'utilisation des outils de l'intelligence économique et, pourquoi pas, de certains vecteurs de communication.**

Aussi loin que l'on remonte dans les sociétés humaines, les idées ont toujours joué un rôle structurant pour séduire ou effrayer, rassembler ou exclure. Qu'elles prennent des traits mythologiques ou théologiques, qu'elles se parent des atours dialectiques chers à la politique ou à la sociologie, les idées sont par essence liées aux enjeux de puissance. Dans les rivalités ou les conflits, économiques ou guerriers, culturels ou sociétaux, les idées permettent d'accentuer ou de compenser les différences matérielles. A qui sait les utiliser, un avantage certain est conféré. Le fort trouve en elles la justification de sa cause, le faible y puise des énergies qui

font basculer des individus ou des

## Débats et opinions

**48** groupes hors de la logique rationnelle établie, établissant ainsi un contrepoids dans les luttes asymétriques. Bref, qu'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, comme le constatait Renan, les idées mènent le monde.

L'importance de l'enjeu est patente puisque les idées définissent le cadre immatériel dans lequel se jouent les affrontements et les rivalités, les alliances et les synergies. Il serait donc logique que les professionnels des stratégies d'influence, qui constituent l'un des pôles essentiels de l'intelligence économique, s'y intéressent de près<sup>1</sup>. Or, si une telle approche se vérifie chez nos amis d'outre-Atlantique, notre "vieux pays" semble ne pas l'avoir intégré dans sa praxis. Chez nous, la mise en œuvre d'une stratégie d'influence s'entend, au pire comme l'en-



gagement de manœuvres sulfureuses et occultes visant à déstabiliser les cibles visées par des campagnes de rumeurs savamment orchestrées, au mieux comme du lobbying et du relationnel, ce qui est utile, certes, mais parfois un peu court. En effet, la guerre économique est un conflit d'intérêts. Or ces intérêts sont commandés non seulement par des paramètres d'ordre économique et financier, mais encore par des idées, des "manières-de-voir-le-monde". A nous de savoir si nous voulons que ces paramètres nous soient imposés de l'extérieur ou si nous entendons reprendre la main pour que notre discours soit en adéquation avec les buts poursuivis.

## **Idées justes pour causes troubles**

Pour gagner dans la guerre économique, il ne suffit pas d'être techniquement le meilleur. Encore faut-il que les argumentaires déployés pour asseoir l'action soient étayés par un discours haut de gamme, cohérent et porteur. Rien n'est pire pour un programme ambitieux que de devoir se développer sous l'œil suspicieux des "fiseurs d'opinion", en ressasant des thématiques communicationnelles inadaptées, aussi convenues qu'écoulées. Prenons l'exemple d'un cer-

1/ Directeur de Comes Communication  
[www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)

tain discours ambiant sur le développement durable, structuré et répercuté, lui, par des idéologues purs et durs, parfaitement rôdés aux subtilités des stratégies d'influence. Sans porter un jugement sur le bien-fondé des analyses des uns et des autres, analysons la manière dont des idées, en apparence justes, peuvent structurer avec efficacité des stratégies d'influence jusqu'à empêcher tout débat sous peine d'anathémisation.

Plusieurs scientifiques se sont récemment attaqués à ce que l'ingénieur Christian Gerondeau nomme "la grande arnaque"<sup>2</sup>. Dénonçant les pratiques aussi démagogiques qu'onéreuses qui, au nom de principes dévoyés de l'écologie, paralysent notre économie, il écrit : "Les dirigeants de nos grandes entreprises du secteur de l'énergie, des transports et de bien d'autres encore savent parfaitement ce qu'il en est. Mais tous se considèrent obligés de mentir face au rouleau compresseur du terrorisme écologique. Et ils gaspillent alors par milliards notre argent". D'où quelques questions : "Comment se fait-il que nous nous soyons laissés égarer à ce point par des concepts qui ne viennent pas de chez nous ? Comment se fait-il que nous ayons perdu tout bon sens, au point d'écouter sans réagir les sirènes de ceux qui nous conduisent sur des voies sans issue ?" La réponse est simple et ramène de plein fouet à notre problématique initiale : "C'est que nous avons été dirigés pendant un quart de siècle par des responsables qui ont accordé aux idées et aux opinions plus d'importance qu'aux faits et aux chiffres". Enfonçant le clou, Jean de Kervasdoué, titulaire de la chaire d'économie et de gestion des services de santé au Cnam, s'interroge carrément<sup>3</sup> : "il serait plaisant de connaître les financiers des grandes associations écologistes..." Comme le constate son confrère Michel Godet, lui aussi professeur au Cnam, "les modes changent et passent d'un mirage collectif à l'autre, sans même s'en rendre compte", ajoutant, tristement lucide : "malheureusement, la France a un génie suicidaire à imaginer des réglementations brisant sa compétitivité et sa croissance"<sup>4</sup>.

Ainsi, l'utilisation structurée de thématiques reposant sur des constats pertinents, (laisser un monde épanoui à nos enfants, respecter l'environnement,... quel être normalement doué de raison pourrait être contre ?), permet d'obtenir des résultats bien concrets, qui en l'espèce, hypothèquent gravement l'avenir en

paralysant mentalement les décideurs économiques et politiques. Or, sur quoi repose ce blocage sinon sur de simples idées, mises correctement en perspective et relayées abondamment au point de s'imposer comme des vérités incontestables<sup>5</sup> ? On constate ici un glissement feutré de la sphère de la raison à celle de la croyance, de la dialectique au dogmatisme. Il est paradoxal qu'à l'heure où chacun s'accorde à vanter haut et fort les vertus de l'économie de la connaissance<sup>6</sup>, un tel obscurantisme puisse imposer sa férule à ceux qui ont en charge les destinées de notre pays.

### **Condition première : un nouvel état d'esprit**

Un tel constat implique de repenser en profondeur les stratégies d'influence des structures publiques et privées dans notre pays, notamment en intégrant les idées au cœur des dispositifs déployés. Il s'agit là de travailler en extrême amont de l'élaboration des stratégies. Plus que de moyens, c'est d'une volonté et d'un certain état d'esprit dont les managers ont besoin pour accomplir cet aggiornamento. Exercice délicat entre tous car il exige de sortir du carcan des idées toutes faites, d'être capable d'affirmer sa spécificité face au discours ambiant. C'est là un travers bien français que de se réunir entre intellectuels et décideurs formés aux mêmes moules, rompus aux mêmes subtilités dialectiques, en refusant les éclairages qui dérangent. Cruelle faillite pour un pays qui se flatte d'avoir été la patrie des Lumières ! Les Anglo-saxons, eux, forts de leur pragmatisme, savent au contraire qu'il faut explorer toutes les voies, y compris les chemins de traverse, tant il est vrai, comme le disait ce bon Monsieur de la Fontaine, que "la raison du plus fort est toujours la meilleure"... Vu sous cet angle, et pour marcher sur les brisées d'Hubert Védrine, il semble urgent pour les Européens de voir enfin le monde tel qu'il est, de nous battre moins pour des principes et davantage pour nos intérêts vitaux légitimes<sup>7</sup>.

Dans cette perspective, acceptons donc le réel dans toute son ampleur ! Penser, structurer et mettre en œuvre une stratégie d'influence digne de ce nom exige de manier les idées et les concepts sans tabou, en toute lucidité, en ne craignant pas d'affirmer son identité et sa vocation dans un monde qui souffre cruellement de repères. Car c'est justement l'effacement des repères qui contribue à cette situation délétère où le bon sens est traqué et les idées en vogue portées au

pinacle. L'articulation des idées et leur mise en œuvre dans le cadre de stratégies d'influence se révèlent donc être indissociables d'un effort de fond et de forme pour redonner du sens aux messages déliivrés, mettre en relief des repères, structurer les logiques développées.

### **Comment faire ?**

Cet aspect est capital car l'objectif n'est pas ici de viser directement le grand public. A ce stade, les stratégies d'influence n'ont rien à voir avec une démarche marketing ou commerciale<sup>8</sup>. Elles ne visent pas le consommateur, mais ceux qui, dans leur ensemble, font et relayent l'opinion. Tout métier, si technique ou commercial soit-il, dans un grand groupe ou une PME, s'inscrit en fait dans des problématiques plus vastes, et répond à des besoins en lien direct avec l'actualité. Au-delà de la production de richesses, les métiers donnent du sens. Développer des stratégies d'influence, ce n'est pas vouloir s'adresser à la Terre entière ! C'est plus modestement permettre aux structures publiques ou privées de renforcer les liens avec leurs parties prenantes (clients, partenaires, salariés, décideurs publics, médias...), donc de conforter leur patrimoine immatériel. Grâce aux TIC en particulier, une telle démarche, bien concrète, est à la portée de toute entreprise ou institution, quelle que soit sa taille. C'est simplement une question d'intelligence, dans la pleine acception anglo-saxonne du terme. Seule condition : privilégier le contenu des vecteurs de communication. Un tel discours doit en effet être soigneusement élaboré et solidement charpenté, ne supportant ni l'erreur ni la médiocrité.

## **Débats et opinions**

### **Donner du sens et affirmer son identité** 49

Les hommes, dans leur immense majorité, éprouvent viscéralement le besoin de rêver en construisant des utopies. S'il ne se trouve plus grand monde pour miser sérieusement sur les utopies constructivistes, en revanche les utopies sociétales ont la cote. D'autant que les institutions – en premier lieu politiques – qui traditionnellement étaient supposées donner du sens pour construire et garantir l'ordonnement de la cité, sont aujourd'hui à la remorque des études d'opinion. L'avènement du "tout-médiatique" conforté par le règne des "sachants", l'apparition de "nouvelles subjectivités"<sup>9</sup> relayées sur la Toile par les "prosumers"<sup>10</sup> ont bouleversé l'architectonique de nos sociétés et développé un corpus idéologique qui n'est soft qu'en apparence.

## Débats et opinions

A cet évanouissement du sens, à cette disparition des repères, à cette infantilisation des populations s'ajoutent pêle-mêle le règne de l'éphémère et de l'immédiateté<sup>1</sup>, la difficulté à démêler le réel du virtuel, la soif d'étourdissement, corollaire à l'angoisse existentielle, qui exige à nouveau de l'entertainment et des utopies en mouvement... La boucle est bouclée !

Difficile dans une telle configuration de dissocier l'élaboration de stratégies d'influence des exigences de la communication. La mise en œuvre de stratégies d'influence demeure indissociable d'une réflexion sur la réinjection de sens dans le discours développé. Il faut ici savoir s'extraire des règles habituellement concoctées en vue de jouer sur les seuls registres de l'émotion. Et parallèlement, engager une réflexion de fond, non seulement sur la nature même des stratégies d'influence, mais aussi sur le mode communicationnel adéquat pour les mettre en application.

### Influence et communication

Une difficulté supplémentaire se greffe à cette configuration déjà fort complexe. Nul ne peut nier qu'en France aujourd'hui, intelligence économique et communication apparaissent globalement comme deux mondes clos, s'ignorant superbement, ayant l'un de l'autre une image peu flatteuse. Les uns sont vus comme des "barbouzes" peu fréquentables, les autres sont taxés de superficialité. Il faut en finir avec les cli-

## Débats et opinions

**50** chés et travailler ensemble sous peine d'échec. Tendons enfin des passerelles entre le pôle influence de l'intelligence économique et les directions de communication, sous l'autorité des directions de la stratégie ou des directions générales, seules à même de fédérer ces synergies d'un nouveau genre ! Et soyons innovants ! Ces actions de communication sont d'un tout autre ordre que celles habituellement engagées. Elles se mesurent moins sur le plan de la quantité que de la qualité. L'influence se pense ici en termes de notoriété et d'identité, donc de crédibilité et de puissance sur le long terme.

Dans cette perspective, forger une identité se révèle être consubstantiel à l'élaboration d'une authentique stratégie d'influence. D'où la nécessité de trouver un

point de jonction entre ce pôle spécifique de l'intelligence économique et la communication corporate des structures publiques et privées. En effet, dans un monde débordant d'informations mais en vérité en quête de repères, nous devons redéfinir les fondamentaux. Et d'abord affirmer clairement une identité correspondant à la vocation de chaque structure, aussi modeste soit-elle, non sous la pression des événements, mais dans le prisme de la longue durée. Puis, peu à peu forger et conforter cette identité, non en répétant à satiété les antiennes en vogue, mais en ouvrant des lignes de réflexion originales, transverses, s'abreuvant à des sources diverses.

Des méthodes commencent à voir le jour qu'il serait trop long d'exposer ici. Concrètement, certaines ont déjà été mises en œuvre auprès de plusieurs de nos clients, dans des domaines jusque-là hermétiques à l'intelligence économique ! En l'occurrence, il ne s'agit pas de suivre benoîtement l'évolution des tendances sociétales, mais de jouer sur la prédominance et l'ordonnement des idées, de construire un discours cohérent, sur mesure, adapté à chaque configuration spécifique, et surtout susceptible de s'extraire de l'immédiateté du quotidien pour ouvrir des perspectives. Ce qui implique d'être tout à la fois solidement enraciné dans un terrain d'idées cohérentes, et capable de les projeter dans un futur proche.

L'influence se déploiera alors d'elle-même, sur un mode organique. Les idées ont leur vie. Il faut en connaître la genèse, la floraison, la valse par laquelle elles jouent leur jeu dans l'histoire des hommes, à l'image des corsi et ricorsi du philosophe italien Giambattista Vico. Loin d'être cantonnées dans les cieux des philosophes, elles peuvent se révéler d'une puissance redoutable ici et maintenant. Armes à manier avec précaution, il ne tient qu'à nous qu'elles puissent retrouver leur pleine place dans l'univers stratégique et dialectique, depuis l'Etat jusqu'à la PME, tant dans la sphère publique que privée. L'enjeu est d'envergure et il est fort probable qu'à cet égard, sans l'appréhender clairement, l'Europe se trouve à un tournant de son histoire, comme l'a récemment souligné Edmund Phelps, directeur du Center on Capitalism and Society à l'université de Columbia et prix Nobel d'économie 2006<sup>12</sup>. Le réalisme exige d'ouvrir les yeux et de repositionner le jeu des idées au cœur des stratégies d'influence.

1/ Voir l'intéressant dossier de la revue générale de stratégie, Agir, sur le thème "Puissance et Influence" (n° 14, printemps 2003), et surtout l'analyse très pertinente d'Alain Juillet, "L'Intelligence économique : une réponse aux enjeux du 21ème siècle", Défense n° 126, en particulier "remettre en cause le primat du financier et prendre des risques"

2/ "Ecologie, la grande arnaque", Albin Michel, 2007

3/ "Les prêcheurs de l'apocalypse", Plon, 2007

4/ "Peut-on développer durable ?", Le Monde, 13/12/07

5/ Sur ce sujet, voir par exemple "Propaganda – Comment manipuler l'opinion en démocratie", Edward Bernays, Zones, 1928/2007 ; "Storytelling – La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits", Christian Salmon, La Découverte, 2007 ; "La fabrique de l'opinion publique", Noam Chomsky – Edward S. Herman, Le serpent à plumes, 1988/2003 ; "La révolte des élites", Christopher Lasch, Climats, 1996

6/ Le rapport Lévy / Jouyet de 2006 sur l'économie de l'immatériel s'ouvre sur un constat sans ambiguïté : "l'immatériel est aujourd'hui le facteur clé de succès des économies développées"

7/ "Se battre moins pour des principes et davantage pour nos intérêts vitaux", entretien accordé à Foreign Policy, édition française, avril-mai 2007. H. Védrine ajoute : "la 'realpolitik' a tout de même fait couler moins de sang que certaines utopies, c'est probablement mon côté 'aronien de gauche' qui me fait dire cela..."

8/ Voir par exemple "Ces idées qui collent", Chip et Dan Heath, Le Village Mondial, 2007 ; "Comment naissent et grandissent les idées", Stratégies, 10/01/08

9/ "Devenir média, l'activisme sur Internet", Olivier Blondeau, Editions Amsterdam, 2007

10/ Euro RSCG étudie de près le comportement de ces leaders d'opinion et autres early adopters qui constituent de 20 à 30% des consommateurs

11/ Voir les ouvrages de Gilles Lipovetsky, en particulier "Le bonheur paradoxal : essai sur la société d'hyperconsommation", Gallimard, 2006

12/ "Innovative thinking for European business", Financial Times, 17/12/07. E. Phelps commence ainsi son article : "The great ideas about enterprise and society were all Europeans..."