



Communication & Influence

N°28 - DECEMBRE 2011

Quand la réflexion accompagne l'action

L'influence, pointe de diamant de l'intelligence économique : le décryptage d'Eric Delbecque

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.

Dans son dernier ouvrage, L'influence ou les guerres secrètes (Vuibert, novembre 2011), Eric Delbecque, chef du département sécurité économique de l'INHESJ (Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice), déplore la pusillanimité de la France en matière de stratégies d'influence. Une lacune d'autant plus regrettable que la France rayonna longtemps en Europe et dans le monde par la force de ses idées.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes communication, Eric Delbecque plaide en faveur d'une ligne stratégique digne de ce nom, soutenue par les outils du soft-power. Dans la sphère des relations internationales comme dans la guerre économique, la France doit désormais privilégier l'emploi des stratégies indirectes, au premier rang desquelles l'influence.



Eric Delbecque, quelle définition donnez-vous au mot influence ?

Beaucoup d'auteurs ont donné des définitions pertinentes de l'influence, je pense notamment à François-Bernard Huyghe, Ludovic François ou Claude Revel. A mes yeux, l'influence est avant tout la capacité à configurer un environnement pour en maximiser les opportunités de développement pour soi et simultanément en minimiser les menaces. Bien évidemment, certains peuvent y voir un processus de manipulation, consciente ou inconsciente, dans la logique de ce que l'américain Walter Lippmann appelait la fabrique du consen-

tement. Vu sous cet angle, il est patent qu'il est idéal que la cible de l'opération d'influence ne se rende pas compte qu'elle se trouve concernée. Ça ne veut pas dire pour autant qu'il ne peut exister d'influence vertueuse. Mais globalement, force est de reconnaître qu'aujourd'hui, l'influence est malheureusement trop souvent assimilée à de la manipulation.

Comment lui rendre ses lettres de noblesse ?

D'abord en retrouvant le goût de l'argumentation. Ce qui implique de savoir emporter l'adhésion de l'autre, de dialoguer avec lui pour que ses convictions soient modifiées, réorientées. L'influence passe par



la construction d'un terrain commun de compréhension, par l'argumentation et donc par la qualité des messages que l'on délivre à son interlocuteur. L'influence s'exerce aujourd'hui de quatre manières différentes : par la séduction, par la manipulation, bien sûr, mais aussi plus rarement par l'exemplarité et la rationalité (le dialogue).

Ces deux dernières façons de pratiquer l'influence sont vertueuses. Dans le premier cas – l'exemplarité – c'est par le comportement adopté que je montre la voie. Par mimétisme, ceux qui observent vont être amenés à revoir leur jugement et sans doute leur comportement. Ils ont envie de s'inspirer d'une attitude qu'ils jugent souhaitable

et noble. Dans le second cas – la rationalité – c'est à l'intelligence, au potentiel rationnel de mon interlocuteur que je fais appel. Ce qui implique que mon discours soit logique, structuré, qu'il délivre du sens et s'articule sur des repères fiables, vérifiables par celui qui reçoit le message.

Peut-on dire, comme Alain Juillet, que l'influence est la partie la plus fine de l'intelligence économique ?

Sans aucun doute. Elle constitue à l'évidence la pointe de diamant de l'intelligence économique. A mes yeux, la veille n'est pas une finalité, c'est un moyen. Il y a en revanche deux finalités, que sont la sécurité et l'influence. Ce qui fait la différence entre l'intelligence économique et le travail de protection des organisations, ou plus généralement les acti-

tivités de sûreté-sécurité, c'est l'influence. Or, si l'influence se développe aujourd'hui en France, c'est paradoxalement à notre détriment.

Une prise de conscience est donc aussi impérative qu'urgente. Car nos concurrents étrangers ne se privent pas de lancer des opérations d'influence tous azimuts. On parle de l'influence, mais on ne s'est pas encore résolu à la pratiquer, pour des raisons qui tiennent tout à la fois à la méconnaissance de l'influence, à notre culture, à nos habitudes... Pour ne parler que de notre seul appareil diplomatique, nous avons à l'évidence des marges de progrès importantes à accomplir...

Vous plaidez donc en faveur d'une sensibilisation accrue des élites politiques, managériales, de la fonction publique, à cette question de l'influence ?

Naturellement, et il faudrait d'ailleurs, dans cet effort de sensibilisation, élargir le spectre des questions qui relèvent du domaine des stratégies indirectes, qui vont du renseignement à la protection des organisations en passant par l'influence. Autrement dit, il est grand temps de s'intéresser à ces outils et de les mettre en pratique, pour tout à la fois nous protéger et nous développer.

Il s'agit d'activer la capacité de faire valoir nos intérêts de manière fine, dans un environnement caractérisé par la multiplicité des intervenants. C'est plus complexe à mettre en œuvre qu'une stratégie directe, car il n'est pas question de faire preuve ici d'une quelconque forme de coercition. Si l'on veut influencer, on doit jouer sur d'autres registres.

Cette démarche se révèle d'autant plus délicate à faire passer en France qu'elle apparaît – à tort – comme contraire à la culture de nos organisations, basée sur l'action directe, avec un niveau de finesse souvent élémentaire pour ne pas dire atrophie. De fait, dans un environnement de plus en plus complexe, aux acteurs nombreux, on ne peut faire autrement que de se montrer subtil, et donc d'engager des dynamiques d'influence. Il s'agit ici de gérer des espaces mentaux, individuels et collectifs. Car ce que l'on veut faire évoluer, ce sont des comportements, des manières de penser. Ce qui implique de produire des idées, de ciseler le contenu des messages qui vont véhiculer ces idées, de les ajointer aux modes en vigueur et au temps présent.

En sommes-nous capables ?

C'est tout de même un paradoxe incroyable que la France, qui par tradition s'est longtemps érigée en patrie des idées, soit incapable concrètement aujourd'hui de s'emparer de cette question de l'influence, de lui donner un corpus et surtout de la pratiquer au quotidien. La France des Lumières a rayonné à travers l'Europe entière parce qu'elle avait justement cette capacité à produire et diffuser de l'intelligence mise en forme puis relayée par des réseaux de penseurs, de pamphlétaires, d'intellectuels de tous horizons. De la sorte, nous sommes devenus un pôle qui a longtemps su s'imposer comme une référence. Nous avons là un potentiel énorme, un savoir-faire traditionnellement reconnu, et de manière quasiment incompréhensible, nous n'exploitons pas ce gisement ! Un exemple : quand on voit qu'aujourd'hui, ce sont les Américains qui norment la production de la pensée internationale à travers des gens comme Francis Fukuyama, Samuel Huntington ou Robert Kagan, dont la pensée est pour le moins assez stéréotypée et taillée à coups de serpe, la question se pose clairement de savoir pourquoi nous avons abandonné ce terrain. Alors que notre pensée est à même de produire une capacité d'analyse, géopolitique par exemple, fine et complexe.

Ainsi, en matière de science politique ou de relations internationales, nous sommes incapables de "vendre" au reste de la planète des auteurs français développant une pensée puissante et féconde. Des Marcel Gauchet ou des Michel Maffesoli, des Alain Finkielkraut ou des Pierre Rosanvallon, des Alain Renaut ou des Luc Ferry, et bien d'autres, quel que soit leur bord et leur sensibilité, réalisent un vrai travail intellectuel solidement charpenté et produisent des théories nuancées, structurées, ouvertes, qui méritent d'être étudiées. Or, ils sont ignorés du reste du monde et ce sont à l'inverse des intellectuels anglo-saxons qui s'imposent comme des points de référence, avec à la clé des analyses pour le moins simplistes, pour ne pas dire parfois carrément manichéennes. Il suffit de voir comment Kagan explique en matière de relations internationales que les Européens ont une attitude faible et timorée alors que les Américains sont, eux, porteurs des seules vraies valeurs, viriles entre autres...

Il y a donc bien un questionnement à mener. Et il serait grandement utile de voir où se situe le blocage, comment se sont mis en place ces freins mentaux, pourquoi nous ne parvenons pas à inverser la tendance, alors que nous avons toute la légitimité et tous les atouts pour le faire.

Dans votre dernier ouvrage, L'influence ou les guerres secrètes, vous mettez très clairement en évidence l'importance du jeu des idées dans la mise en œuvre des

Engager des dynamiques d'influence consiste d'abord à gérer des espaces mentaux, individuels et collectifs. Car ce que l'on veut faire évoluer, ce sont des comportements, des manières de penser. Ce qui implique de produire des idées, de ciseler le contenu des messages qui vont véhiculer ces idées, de les ajointer aux modes en vigueur et au temps présent.

stratégies d'influence. Pourquoi insistez-vous sur cette dimension ?

Il n'y a pas de stratégie d'influence qui ne vise à maîtriser des territoires mentaux. Ce qui passe par la capacité à produire des concepts et faire ensuite en sorte que tout le monde s'indexe, s'articule et s'évalue par rapport à eux. Face à l'émergence d'une idée, tout le monde est contraint de se positionner, de manière théorique aussi bien qu'opérationnelle.

Quand les Chinois ou les Américains lancent des idées ou des concepts, on voit bien en quoi ils cherchent à orienter une réflexion. Or, quand on oriente une réflexion, on maîtrise à des degrés divers les actions de l'autre. L'idée d'émergence pacifique que prônent les Chinois par exemple, est en soi un acte de jalonnement des relations internationales. Puisque ce concept est utile à l'action de la Chine dans le monde, Pékin va donc prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer sa diffusion, faire en sorte qu'il soit accepté comme une référence, une idée-force.

De la même manière, du milieu des années 90 au milieu des années 2000, l'idée de la toute-puissance de l'armée américaine était d'abord un appareil conceptuel. En développant et confortant ce discours à travers des écrits, des conférences, bref de multiples vecteurs, émanant d'autorités, les Américains ont fini par donner corps à ce concept et à le transformer peu à peu en postulat. Pour ceux qui recevaient ce message, il ne s'agissait pas de vérifier le bien-fondé de l'assertion : puisque tout le monde s'accordait à dire que les Etats-Unis étaient l'unique super puissance, c'était donc vrai. Imposer en douceur l'idée que les Américains étaient tout-puissants passait par exemple par le biais des scénaristes et autres blockbusters d'Hollywood. On en revient à cette notion-clé de fabrique du consentement. Il est patent que l'appareil idéologique américain sert d'abord à désarmer les velléités d'opposition adverses. En substance, si l'on vous dit que nous sommes tellement puissants, alors il est clair qu'il ne sert à rien de nous résister...

Tout le monde n'accepte pas forcément ce postulat...

En analysant les choses sous cet angle, il n'est effectivement pas anodin que la logique terroriste soit une logique du sacrifice. Les seuls gens sur lesquels les Américains sont incapables d'agir sont précisément ceux qui ne sont pas sensibles au fait qu'on leur impose l'idée de la toute-puissance américaine. Pour notre malheur, ceux qui font don de leur vie pour leur "cause" se moquent d'échouer ou de mourir. Utilisant en outre des moyens complètement rustiques, ils mettent en échec le fantasme de la toute puissance technologique.

On bascule là sur un autre paradigme, une autre perception du monde et de sa réalité. C'est la preuve qu'une super puissance ne peut se rendre maître de l'espace mental de gens qui ne sont pas réceptifs à ce contrôle des idées.

Ce contre-exemple montre en creux que lorsque l'on est capable de coloniser l'espace mental des autres et de rendre recevables certaines idées, on dispose alors avec l'influence de la vraie puissance. C'est là que réside la force subtile du soft-power.

Comment voyez-vous l'articulation du hard-power et du soft-power dans les années à venir ?

Pour ma part, je pense que même le hard-power se trouvera dans l'avenir métamorphosé par le soft-power. Je ne vise pas ici simplement la coexistence des deux pouvoirs. Je reste persuadé que le soft-power travaille à l'intérieur même du hard-power. De fait, dans les années à venir, les outils de coercition eux-mêmes vont être différents et évoluer en douceur, dans leur forme comme dans leur application, intégrant une dimension influence par exemple. L'action militaire déjà ne se développe plus aujourd'hui comme elle le faisait il y a encore dix ou quinze ans.

On assiste ainsi à une plus grande coordination entre les acteurs de la gestion d'une crise. Le développement chaque jour croissant des actions civilo-militaires en constitue une preuve. De fait, on ne peut plus avoir de victoire militaire durable sans influencer des terrains et des acteurs, ce qui implique de négocier avec les intervenants et de les rendre réceptifs à d'autres logiques. A l'heure présente, c'est un fait que le hard-power tout seul, le militaire pur, dans son acception classique, ne suffit pas à gagner. Il doit donc intégrer une composante de soft-power.

Le général Desportes l'explique bien, et dissèque avec pertinence les différentes phases qui font s'articuler une résolution de conflit : il y a d'abord une phase qu'il qualifie habilement de "dialogue musclé" – comprenant une dose de hard-power- mais qui ne constitue qu'une phase limitée de l'action militaire elle-même. Il va ensuite falloir engager des phases plus subtiles, où l'objectif consiste alors à amener les participants à penser et agir autrement, donc à jouer des idées et des concepts pour que les représentations du réel ne s'affrontent plus d'une part, mais encore parviennent à trouver des points d'ajointement.

On applique là le fameux conseil prodigué par Lyautey à ses cadres, atteindre son objectif certes, mais en gardant toujours à l'esprit qu'une fois la place conquise, il faut aussi qu'un marché puisse s'y tenir le lendemain... Comme quoi les techniques d'influence et globalement, celles liées au soft-power, ne datent pas d'aujourd'hui...

Oui, cela rend certains textes anciens d'une déconcertante actualité. Le conseil de Lyautey à ses cadres en est un exemple, qui illustre bien l'état d'esprit de nos anciennes troupes coloniales, redevenues aujourd'hui Troupes de Marine. On ne fait donc que redécouvrir des savoir-faire qui hier encore étaient évidents et parfaitement maîtrisés par des hommes qui, en des territoires lointains, immergés dans des configurations sociétales très différentes de la métropole, devaient gagner la confiance des populations. En agissant ainsi, ils faisaient de l'influence avant la lettre.

Ces traditions se sont conservées dans certaines armes, comme les Troupes de Marine, qui perpétuent un indéniable savoir-faire en ce domaine. Mais il reste malheureusement circonscrit à d'étroites sphères. Or c'est l'ensemble de nos élites et de nos décideurs, civils ou militaires, du public ou du privé, qui devraient s'en inspirer pour redonner tous ses atouts à notre pays. Savoir observer, agir avec fermeté certes mais surtout en finesse, en privilégiant les stratégies indirectes et le jeu des idées.

Dans les années à venir, les outils de coercition eux-mêmes vont être différents et évoluer en douceur, dans leur forme comme dans leur application, intégrant une dimension influence par exemple.

Si la France veut reprendre pied dans le jeu des débats d'idées, peut-être lui faut-il également renouer et se réconcilier avec sa propre identité ?

Je n'emploierais pas d'emblée le mot d'identité, lequel, aux yeux de certains, revêt une connotation négative, et est souvent chargé de tous les maux.

En revanche, est-ce qu'il ne faut pas redéfinir la vision que l'on a de soi et du monde qui nous entoure, redéfinir aussi les perceptions que l'on a de notre passé, de notre présent et de notre devenir ? Si répondre à ces questions signifie cerner son identité, alors oui, dans ce cas, il est légitime d'engager la démarche.

Vue sous cet angle, l'identité se profile sur trois niveaux temporels. Il y a ce que l'on veut dans le moment présent, ce que l'on a été dans le passé et ce que l'on se donne pour objectif dans le futur. C'est de l'interactivité du dialogue

profond entre ces trois dimensions que naît l'identité, qui ne doit surtout pas être réduite à la seule dimension du passé. L'identité doit être travaillée en observant le présent et le futur qui viennent se mêler au passé. L'identité offre un profil mouvant et dynamique, elle n'est en aucun cas figée. Plutôt que de parler d'identité et d'entretenir une ambiguïté prêtant à confusion, j'ai plutôt tendance à dire qu'il nous faut retrouver une colonne vertébrale et une authentique perception de l'horizon que l'on veut atteindre. Tant que ces deux paramètres ne sont pas réunis, il ne peut y avoir d'authentique stratégie d'influence.

Mais n'avons-nous pas perdu en France la volonté de nous doter d'une ligne stratégique ?

Il n'y a d'ailleurs pas qu'en France que la définition d'une réelle ligne stratégique s'est effacée. On vit dans un monde où il est difficile de définir une ligne stratégique d'abord parce que ce monde est un monde qui vit sous le règne du court terme, qui se résume dans l'attitude des marchés financiers. Ce qui compte désormais, c'est demain ou après-demain, la limite ultime étant les trois mois qui viennent. Personne ne se fixe plus d'objectifs à dix, vingt ou cinquante ans ! Or, élaborer une authentique

ligne stratégique exigerait au préalable d'avoir le courage d'envisager une autre perception du temps. L'influence se pense et se met en œuvre sur le long terme. Dans une logique de court terme, on ne peut faire que du marketing ou de la publicité.

La capacité à engager une stratégie d'influence est donc liée à la perception que l'on a du temps, qui détermine aussi la démarche adoptée. Car nous vivons dans le règne de la quantité en matière d'appréhension du réel, en délaissant la quête du sens. On privilégie donc la forme au détriment du fond...

De fait, la crise à laquelle nous nous trouvons confrontés est une crise d'ordre spatio-temporel. C'est une crise de l'appréhension du temps et de l'espace plus exactement. Comprenons-nous réellement la nature des mutations en matière de frontières et de territoires ? L'homme est devant une nouvelle configuration spatio-temporelle qu'il doit

reconsidérer et réapprendre à cerner. La tâche est ardue car on évolue là dans la sphère des fondamentaux ultimes de l'être humain, temps et espace. Kant rappelait d'ailleurs que la perception humaine se définissait par le temps et l'espace, ce qui permet de distinguer le phénomène du noumène, les choses en soi et les choses empiriques.

C'est donc vraiment une crise du rapport de l'homme à son réel que nous vivons, qui dévoile en fait son incapacité à percevoir correctement la réalité. On observe ainsi une curieuse virtualisation de la pensée humaine, qui se met à raisonner dans une bulle n'ayant rien à voir avec son quotidien. Cette tendance évolue rapidement et est en voie de submerger la planète, à des rythmes différents cependant. Ainsi, les élites françaises sont sans doute plus déconnectées des réalités que les élites chinoises.

Devons-nous les copier pour autant ?

Je ne crois pas. Oui, il faut être réalistes, ouvrir les yeux et reprendre la main. Mais ce n'est pas parce que les Etats-Unis ou la Chine tentent de manipuler ("manager" diraient certains) les perceptions des différents peuples de la planète que nous devons pour autant leur emboîter le pas.

Il nous faut rester fidèles à nos propres principes et jouer de l'influence par l'exemplarité et la rationalité, autrement dit engager une pratique vertueuse de l'influence. Il convient tout à la fois de refuser la soumission dans l'atlantisme ou la sinophilie, et de s'engager sur une autre voie, celle de la création d'idées, de l'épanouissement de la pensée, en renouant ainsi avec une authentique tradition française, qui ne demande qu'à être remise au goût du jour et réactivée.

En guise de conclusion, il nous faut donc réapprendre à regarder, à penser et à créer ?

Lorsque l'on est attaché à une haute vision de l'humanisme, que l'on possède fortement enracinés en soi le sens de la liberté et de la dignité, on peut que déboucher sur l'acte de créer. Il me semble qu'il faut en revenir à la leçon que nous ont léguée les anciens Grecs avec leur *Mètis*, cette intelligence de la ruse, laquelle exige, écrit avec raison Daniel Tartonne, "une série d'attitudes mentales combinant l'intuition, la sagacité, la prévision, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité et la dextérité cognitive. Engagée dans le devenir et l'action, cette forme de savoir conjectural s'appliquait à des réalités mouvantes, à des situations ambiguës ou inédites dont l'issue était toujours suspendue". Et il ajoute : "L'intelligence rusée assurait sa prise sur les événements parce qu'elle était capable de prévoir, par-delà le présent immédiat. Vigilante, sans cesse sur le qui-vive, la *Mètis* disposait de toutes les qualités d'une intelligence qui doit, pour se rendre insaisissable et pour dominer des réalités fluides ou mouvantes, se montrer toujours plus ondoyante et plus polymorphe que les situations auxquelles elle était confrontée."

Sans jamais sombrer dans sa partie noire qu'est la manipulation, l'influence doit donc, à l'instar de la *Mètis*, apparaître comme l'art de l'esquive, du stratagème et de la réalisation du souhaitable en environnement complexe, incertain et conflictuel. Sous cet angle, il est indéniable que la *Mètis* a vocation à servir de référence et de pôle à une volonté d'influence qui se définit d'abord comme exemplarité et argumentation.

En revenant ainsi à l'aurore de la pensée grecque, nous sommes en mesure de repartir sur des bases saines, en retrouvant les instruments de notre puissance sans rien renier de nos paramètres éthiques et humanistes.

Elaborer une authentique ligne stratégique exigerait au préalable d'avoir le courage d'envisager une autre perception du temps. L'influence se pense et se met en œuvre sur le long terme.

L'influence doit, à l'instar de la *Mètis*, apparaître comme l'art de l'esquive, du stratagème et de la réalisation du souhaitable en environnement complexe, incertain et conflictuel.

EXTRAITS

Conflits et stratégie dans l'infosphère**Exemplarité et argumentation, l'influence vertueuse**

"Dans le passé, les canons établissaient le classement des nations. Les stratégies d'influence accompagnaient seulement de manière périphérique les mouvements essentiels parcourant l'échiquier militaire. A notre époque, la situation s'est totalement inversée : les stratégies d'influence expriment et structurent les affrontements d'acteurs dans l'ensemble des sphères de compétition entre les collectivités humaines, les modèles culturels et les organisations privées. Il ne s'agit plus vraiment de terrasser le rival de manière agressive, mais de le priver en douceur (en avançant masqué ou en affichant une parfaite hypocrisie) de sa liberté de mouvement, de contraindre ses choix, de limiter ses possibilités et ses perspectives de gains en aménageant l'environnement global dans lequel il évolue, ceci afin d'assurer son déclin progressif et sa propre suprématie.

"N'importe quel individu, n'importe quelle organisation, tente d'influencer ses interlocuteurs, qu'ils soient des partenaires ou des rivaux. L'*influence* (qualifiée par Joseph Nye de *Soft power*, lequel repose finalement sur l'art du storytelling) constitue en fait l'une des trois seules options opposables à la *violence* (à l'affrontement physique, matériel), c'est-à-dire qu'il se définit comme le quatrième mode d'intersubjectivité possible entre les êtres humains. Le premier est précisément la *guerre* (au sens militaire, synonyme de *violence*), le deuxième est la *négociation* (fondée sur l'intérêt, l'utilité, dans le cadre d'un échange, peu importe sa nature), et le troisième *l'amour*, thème sur lequel Luc Ferry a récemment tracé des perspectives stimulantes. Et pour parvenir à influencer l'Autre, quatre chemins s'avèrent disponibles : l'*exemplarité*, l'*argumentation* (fondée sur la discussion, l'échange d'opinions et de réflexions s'enchaînant dans une dynamique rationnelle), la *séduction* et la *manipulation*. Toutes visent la persuasion, mais deux seulement respectent la liberté d'autrui. Toutefois, l'argumentation et l'exemplarité prévalent rarement dans les relations internationales comme dans les rapports interpersonnels."

Comprendre la nature de la puissance et des pouvoirs d'aujourd'hui

"... Les Etats ne sont plus les seuls à mettre en œuvre des politiques (et donc des stratégies) d'accroissement de puissance (c'est-à-dire de développement et de sécurité globaux), et donc d'influence. Toutes les organisations (à commencer par les entreprises, cf. Boeing, Lockheed, Martin, Wal-Mart, Starbucks, etc.) souhaitent accroître leur rayonnement, maximiser leur performance, valoriser leur image et améliorer leur réputation, déploient désormais des dispositifs spécifiques de management des perceptions (notamment sur le Net), de lobbying et de marketing des idées leur permettant d'atteindre ces objectifs. C'est donc un univers darwinien, où s'entrechoquent, s'opposent ou s'allient (plus ou moins temporairement) les logiques de puissance venues des centres de pouvoir les plus variés (des acteurs du public comme du privé, de la sphère institutionnelle comme de la société civile), qui constitue le décor accueillant chacune des dynamiques d'action de n'importe quel individu et de n'importe quelle organisation.

"Il faut apprendre à reconnaître les logiques d'influence pour comprendre la nature de la puissance et des pouvoirs d'aujourd'hui. L'influence (si l'on exclut l'exemplarité et l'argumentation), c'est agir sur le sens, le manipuler, le fabriquer (cf. *Storytelling*) pour l'imposer à ses interlocuteurs. Dès lors, le sens ainsi créé détermine le comportement de ces derniers, les amène à agir en conformité avec ce sens. Pour parvenir à ce résultat, il faut *manipuler les contextes* qui forment une situation, afin de *maîtriser le sens* qui en résulte (puisque celui-ci naît de la mise en relation des dits contextes)."

L'intelligence économique incarne le réalisme du temps présent

"... On ne répétera jamais assez que l'intelligence économique constitue d'abord une culture, un état d'esprit, une grille de lecture spécifique du monde contemporain, ou plutôt une manière de penser la réalité du pouvoir aujourd'hui et de déterminer les conditions de la réussite, de l'efficacité. C'est en quelque sorte le réalisme du temps présent... Sans elle, il devient impossible d'élaborer la stratégie d'une entreprise. Et cela quelle que soit sa taille."

"L'intelligence économique est davantage qu'un métier de plus dans l'entreprise, elle constitue finalement un *mode de management et de gouvernance*, une manière lucide, moderne et responsable d'aborder le développement de l'entreprise. Dès lors, elle traduit, et même incarne la révolution présente de l'esprit du capitalisme. Ce dernier se caractérise par une lutte acharnée entre les différents compétiteurs dans un environnement global particulièrement incertain, chaotique, où les forces internationales de régulation et de stabilisation sont rares. A ce jour, seuls quelques Etats peuvent encore y inscrire des intentions politiques fortes, des stratégies de puissance efficaces (*grosso modo* les Etats-Unis, la Chine, la Russie et peut-être l'Inde). De surcroît, l'intelligence économique manifeste l'intention première des acteurs économiques en compétition, à savoir conquérir des marchés par la mise en œuvre de complexes et redoutables stratégies d'influence visant à configurer un environnement pour mieux le contrôler."

BIOGRAPHIE

Eric Delbecque est le chef du département Sécurité Economique de l'Institut National des Hautes Etudes de la Sécurité et de la Justice (INHESJ), le premier Institut national sous tutelle du Premier ministre développant une expertise en sécurité globale au profit de la sphère publique et du secteur privé. L'INHESJ est le résultat de la fusion en janvier 2010 de l'Institut National des Hautes Etudes de Sécurité (INHES) et de l'Institut d'Etudes et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises (IERSE), fusion qui faisait suite aux conclusions du rapport confié en août 2007 à Alain Bauer par le Président de la République sur la recherche et la formation dans le domaine des questions de sécurité et stratégiques.

Le département Sécurité Economique propose des formations, et s'impose de fait comme un forum de réflexion prospective en même temps qu'un lieu d'échanges entre les administrations et les entreprises. Il participe ainsi au débat et à l'approfondissement des savoirs sur la sécurité économique et contribue à améliorer la qualité du regard que portent l'un sur l'autre le privé et le public.

Eric Delbecque fut auparavant directeur de l'IERSE, expert au sein de l'ADIT et responsable des opérations d'intelligence économique et de communication de crise d'une filiale de la Compagnie Financière Rothschild. Il enseigne également à l'ENA, à l'ENM et à l'ENSP.

Il est membre du conseil scientifique du Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégiques (CSFRS) et de l'Advisory Board en intelligence stratégique de l'Agence Wallonne de stimulation économique. Eric Delbecque est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de philosophie, et Docteur en histoire du XXe siècle. Il est notamment l'auteur de : *Le Leadership de l'incertitude ou la Renaissance des organisations* (Vuibert),

La métamorphose du pouvoir. La chance des civilisations (Vuibert), *Quel patriotisme économique ?* (PUF), *L'intelligence économique : une nouvelle culture pour un nouveau monde* (PUF), *L'Europe puissance ou le Rêve français. Chroniques de la guerre des mondes* (Editions des Syrtes),



et *Les chants de guerre. Par-delà droite et gauche ou Prométhée délivré* (Editions du Rocher).

Pour en savoir plus : www.inhesj.fr

L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ÉCONOMIQUE

"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 si 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. Le long entretien que nous a très courtoisement accordé Eric Delbecque va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot,
Directeur de Comes



Quand la réflexion accompagne l'action

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Alberti

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