



Communication & Influence

HORS SERIE N°5 - AVRIL 2011

Quand la réflexion accompagne l'action

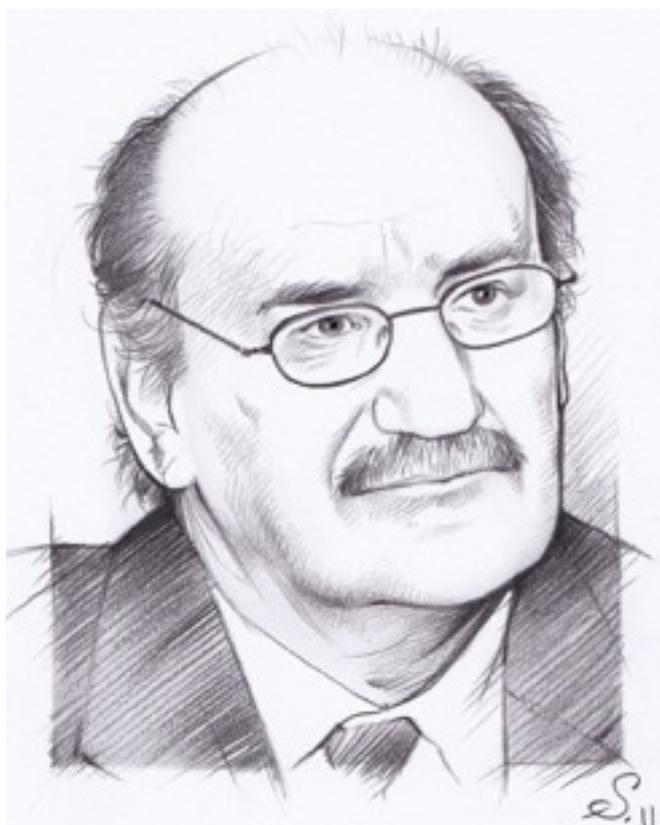
DOSSIER HORS SERIE

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.

Stratégies d'influence, le décryptage du juge Jean de Maillard



Magistrat spécialisé en droit pénal, vice-président au Tribunal de Grande Instance de Paris, le juge Jean de Maillard s'impose comme l'un des meilleurs experts de la lutte contre le crime organisé, en particulier la criminalité financière. Auteur de deux récents ouvrages, La fabrique du temps nouveau : Entretiens sur la civilisation néolibérale (Editions du Temps Présent) et L'arnaque, la finance au-dessus des lois et des règles (Gallimard), il

dispense parallèlement un cours de "sécurité, contrôle, surveillance face aux nouvelles menaces" à l'IEP de Paris. Lors de l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Jean de Maillard prône le recours aux stratégies d'influence, indispensables à ses yeux pour que les entreprises françaises s'adaptent à la nouvelle donne mondiale et restent compétitives sur les marchés internationaux.



Comme nous le faisons désormais régulièrement avec nos invités, nous allons commencer par vous demander ce que vous pensez de cette définition de l'influence que donne Alain Juillet, ancien Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre : "L'influence, c'est amener celui que l'on veut influencer à changer son paradigme de pensée, à modifier ses fondamentaux. L'influence consiste à amener l'auditeur à sortir de son schéma de pensée pour aller vers un autre. Ce

La véritable influence est celle qui est capable de transformer la vulnérabilité en opportunité, donc en puissance. Sous cet angle, il importe de connaître et bien cerner ses propres fragilités. Il y a donc prioritairement un travail de prise de conscience à opérer.

changement est produit par des éléments qu'on lui présente et qui l'amènent à réfléchir. En somme, d'une certaine manière, plus on est intelligent, plus on est influençable. Parce que l'influence fait appel à la capacité d'analyse de l'auditeur, qui doit faire le tri entre ce qu'il pense "habituellement" et les éléments nouveaux qui lui sont soumis, dont il lui appartient de mesurer la validité. Tout argument solide qui lui est proposé peut ainsi le conduire à revoir son jugement, donc son positionnement. C'est à partir de là que s'enclenche le processus de l'influence".

Pour Alain Juillet l'influence ne peut donc se réduire à la seule face noire sous laquelle on la caricature trop souvent. Au contraire, ici, ce sont la force des idées et la puissance de l'analyse qui se trouvent privilégiées. Qu'en pensez-vous ?

Comme Alain Juillet, je pense que l'influence peut se définir de façon positive. Cependant, mon approche est un peu différente de la sienne... complémentaire en quelque sorte. Pourquoi ? Dans le monde d'avant la mondialisation, l'influence était la contrepartie du pouvoir, une conséquence. Elle découlait d'une position déjà acquise. Aujourd'hui, c'est l'inverse : l'influence est l'enjeu qui permet d'accéder à une position qui n'est pas gagnée d'emblée. Même les Etats sont obligés de se positionner en termes d'influence, ce qui leur permet ensuite de baliser le champ où va se déployer le pouvoir qu'ils souhaitent exercer.

L'influence, y compris dans le volet défensif qui est le mien, est devenue une donnée essentielle de la compréhension des enjeux. Elle implique de savoir faire preuve d'une évidente agilité d'esprit.

L'exemple de la position des Etats-Unis en Irak et en Afghanistan montre cette évolution des réalités. Il ne suffit plus d'être la plus grande puissance du monde dans tous les domaines pour s'imposer. C'est là qu'entrent en ligne de compte les subtils rouages de l'influence, sur un mode aussi discret que fragile. Car l'influence n'est jamais acquise, elle s'entretient.

Nous devons donc poser un nouveau regard sur le monde qui nous entoure. Aujourd'hui, je distinguerais volontiers deux sortes d'influence : la face obscure et la face claire. Elles se décomposent en sous-branches que sont les moyens légitimes d'acquiescer une influence et les autres, ceux qui apparaissent comme illégitimes. La configuration dans laquelle se déploient les jeux d'influence se révèle donc être extrêmement complexe. C'est d'ailleurs pour cette raison que le positionnement français sur les stratégies d'influence pose problème.

Au regard de votre expérience de magistrat, pensez-vous que les Français sont encore de grands naïfs ?

La naïveté française vient de l'ignorance ! C'est tout le problème des élites en France. Elles sont formées dans des écoles qui transmettent un savoir d'excellente qualité mais qui reste normalisé pour leur propre reproduction. Ces élites ne se remettent jamais en cause puisqu'elles restent cantonnées à leur monde, souvent représenté par l'Etat et ses institutions qui fonctionnent avec des mécanismes inaltérables et intemporels. Même s'il s'est atténué depuis quelques années, c'est là un trait emblématique, révélateur d'un certain état d'esprit.

Or, désormais, plus aucune position n'est immuable, pas même celle des Etats. Face aux nouvelles menaces (terrorisme, mafias, financiers peu scrupuleux...) liées à la mondialisation, cette négation de la réalité constitue un réel danger. Cette posture est d'autant plus inconfortable qu'elle se double d'un incroyable sentiment de certitude et d'invulnérabilité, ce qui nous vaut d'ailleurs – et à juste titre ! – d'être perçus comme arrogants à l'étranger, mais aussi parfois faciles à bernier !

Nous devrions au contraire faire preuve tout à la fois d'un peu plus de réalisme et de modestie. D'autant que la véritable influence est celle qui est capable de transformer la vulnérabilité en opportunité, donc en puissance. Sous cet angle, il importe de connaître et bien cerner ses propres fragilités. Il y a donc prioritairement un travail de prise de conscience à opérer. Ce qui sous-entend que nous soyons capables d'ouvrir les yeux et d'appréhender enfin le monde qui nous entoure tel qu'il est, et non tel que nous souhaiterions qu'il soit.

De fait, force est de constater que les protections et les innombrables "murailles de Chine" que nous avons bien naïvement élevées pour nous protéger, ne nous sont en l'état d'aucun secours. C'est donc une mutation en profondeur de notre perception du réel qui doit être prioritairement engagée.

Selon le criminologue Xavier Raufer, il est impératif de pouvoir déceler de manière précoce tous les signaux faibles qui nous entourent et les interpréter sans aucun a priori. Or nous autres Français agissons souvent à rebours de cette démarche subtile. Nous avons une fâcheuse tendance à vouloir calquer à tout prix notre modèle français de lecture sur les événements, alors même que les triades chinoises ou les financiers de Wall Street, pour les citer en exemple, fonctionnent différemment. Qu'en pensez-vous ?

Lorsqu'il évoque cette démarche de décèlement précoce, Xavier Raufer a parfaitement raison. Appréhender le monde dans sa globalité et son hétérogénéité impose d'analyser et de comprendre le monde en gestation et non de reproduire les schémas du passé, sans a priori dogmatique, pour être capables de décrypter les jeux d'influence.

L'influence, y compris dans le volet défensif qui est le mien, est devenue une donnée essentielle de la compréhension des enjeux globaux. Elle implique de savoir faire preuve d'une évidente agilité d'esprit. D'autant que les puissances qui s'affrontent sur notre planète sont totalement hétéroclites. La présence d'Etats et d'entreprises aux côtés de groupes criminels ou terroristes témoigne de l'extraordinaire imbroglio auquel nous nous trouvons confrontés.

Ainsi, des Etats peuvent avoir recours à des moyens criminels. Ils vont alors fonctionner en symbiose avec les milieux

économique, financier et criminel. Dès lors, des imbrications sophistiquées vont faire que le discernement des fonctions de chacun se révèle impossible. Les criminels peuvent aussi diriger des entreprises au même titre que les entreprises peuvent avoir un comportement criminel.

Pour illustrer cette complexité, il suffit de revenir sur les tentations et déviations que l'on a pu relever dans l'affaire Elf. Cette entreprise, au-delà de son seul savoir-faire technique, de par son rayonnement, constituait un des fleurons de notre industrie et un authentique vecteur de l'influence française à l'international. Elf a vu sa vocation pervertie le jour où l'Etat a relâché ses liens avec elle. Par glissements progressifs, Elf a finalement utilisé les moyens qu'on lui avait fournis – en particulier ses réseaux – non plus pour servir l'intérêt national et la politique d'influence française, mais à des fins personnelles de ses dirigeants, douteuses voire criminelles. L'entreprise a ainsi peu à peu échappé à son maître, avec le résultat que l'on connaît !

Face à de telles pratiques, il faut donc s'efforcer de penser différemment. Et il faut le faire de manière proactive. Le plus important est d'intégrer cette dimension dans un monde ouvert, un monde où il n'y a plus de règles. Car en vérité, dans bien des cas, force est de constater que le droit lui-même est vicié et travesti. Ainsi, certaines règles ne sont édictées et utilisées que comme un simple instrument de lutte contre les adversaires.

Les conventions internationales anticorruption, par exemple, ont été mises en œuvre et imposées par les Etats-Unis. Pourquoi ? Parce qu'ils y étaient eux même soumis depuis l'affaire *Lockheed* qui a éclaté en 1976. Face à des Etats non liés par ces dispositions légales (et qui remportaient par conséquent les marchés internationaux), la concurrence était faussée pour les Américains. Ils ont donc imposé ces règles aux autres pays et les utilisent aujourd'hui comme une arme contre leurs concurrents. Cela s'est vérifié notamment sur des marchés emportés en Amérique du sud contre des entreprises françaises.

Le résultat aujourd'hui est que même le droit devient un moyen de lutte pouvant être utilisé à des fins douteuses, constituant la face obscure de l'influence. Pour combattre ces pratiques, il faut donc développer des stratégies qui soient tout sauf naïves. Le droit ne doit pas être assujéti à ces visées criminelles. Il ne doit pas être instrumentalisé. Il doit au contraire apparaître comme un garde-fou contre de telles dérives.

De par sa vocation naturelle, l'Etat est en charge des intérêts supérieurs du pays. On sait que les Etats ont recours à des méthodes et des services dans un certain nombre de situations où ils s'affranchissent du droit commun. Dès lors que dans un univers mondialisé, les règles sont imposées par l'extérieur, on restreint le pouvoir de l'Etat. N'y a-t-il pas là une déviation dangereuse où, sous prétexte de transparence, une certaine gouvernance mondiale nous impose une dictature molle ?

La question est de savoir qui promulgue ces règles. Elles émanent en majorité d'instances comme l'OMC (Organisation mondiale du commerce) ou le FMI (Fonds monétaire international), elles-mêmes cibles et vecteurs d'influence. Le problème est que les normes ou règles édictées sont souvent implicites, elles nous sont imposées comme des évidences, alors qu'elles ne le sont pas forcément. Ainsi, au sein de l'Union Européenne, personne ne se pose la ques-

tion de la pertinence de la doctrine néolibérale. Les Etats-Unis savent fort bien se protéger et s'affranchir des règles lorsque leurs intérêts sont menacés tandis que l'Europe applique le dogme de l'hyperlibéralisme quel qu'en soit le coût. Curieux paradoxe !

Semblable attitude porte préjudice à l'Europe puisque toute sa politique de libre-échange repose sur l'absence totale d'entrave à la concurrence. Appliqué sans aucun discernement, cela aboutit *in fine* à faire de l'Europe une entité absurde, ingouvernable et d'ailleurs ingouvernée. Des règles kafkaïennes la conduisent ainsi à ne plus défendre ses intérêts. L'imposition de normes abstraites, déconnectées des réalités, fortement teintées d'idéologie, interdit de fait toute politique digne de ce nom, et livre notre économie pieds et poings liés aux intérêts extérieurs. Face aux Etats-Unis et à la Chine, notre naïveté nuit gravement à notre capacité de résistance.

Cela pose aussi la question du poids de la réflexion dans les stratégies d'influence. Elles ne reposent pas forcément sur l'argent, bien plutôt sur des concepts qui permettent de trouver une faille dans le dispositif de l'adversaire. Comment envisagez-vous le jeu des idées dans les stratégies d'influence ?

Pour conduire une stratégie d'influence en vue d'acquérir une position dominante, il faut avoir une vision claire des tenants et des aboutissants, déceler très vite les opportunités, les contraintes et les failles dans le dispositif existant. Pour bien comprendre le monde dans lequel on vit, il faut déjà comprendre comment fonctionnent les réseaux. Les marchés aujourd'hui ne répondent plus aux critères de l'économie standard qu'on enseigne encore aux étudiants en économie. Ils fonctionnent en réseaux, à la fois interdépendants, complexes, et hautement conflictuels, ce qui n'est pas contradictoire, loin de là. D'un côté les grands groupes attirent à eux et intègrent des quantités de prestataires de service et sous-traitants, de l'autre 40% des échanges mondiaux sont intra-firmes et peut-être 90 % de l'économie mondiale ne fonctionne plus sur le principe de libre concurrence. Prenons l'exemple d'une automobile. Celle-ci est constituée d'environ 4000 composants. Les constructeurs font appel à des dizaines ou des centaines de prestataires et de sous-traitants. Ce n'est qu'à la fin du processus que les constructeurs – dont les entreprises ne représentent plus parfois qu'une plateforme de coordination – assemblent les composants ou mettent un sigle sur un produit fabriqué par d'autres, n'importe où dans le monde. Où sont donc les frontières entre les différents marchés, dans ces conditions ? Difficile à dire

L'imposition de normes abstraites, déconnectées des réalités, fortement teintées d'idéologie, interdit de fait toute politique digne de ce nom, et livre notre économie pieds et poings liés aux intérêts étrangers. Face aux Etats-Unis et à la Chine, notre naïveté nuit gravement à notre capacité de résistance.

Pour conduire une stratégie d'influence en vue d'acquérir une position dominante, il faut avoir une vision claire des tenants et des aboutissants, déceler très vite les opportunités, les contraintes et les failles dans le dispositif existant.

puisque le marché de l'automobile est aussi celui des sous-traitants, des prestataires, des compagnies d'assurance, du crédit, de la réparation, de la vente, de la location, etc... La modification d'un seul élément de cette chaîne peut entraîner ainsi un effet domino sur tous les autres puisque tout est corrélé. En termes de stratégie, il faut donc déterminer prioritairement quelles sont les "niches", les interconnexions, les points de rupture, identifier les risques qu'ils présentent, en apprécier correctement la portée et la puissance. Il faut bien évidemment protéger les leviers de puissance et éliminer les facteurs de menaces.

Il existe aujourd'hui une nécessité impérieuse, pour toutes les entreprises françaises, de s'adapter à la nouvelle donne mondiale. Il faut en particulier revoir de fond en comble les fondamentaux de notre pensée stratégique, et être capable d'y intégrer ces armes méconnues mais puissantes que sont l'influence et la contre-influence.

Tout au long de votre carrière, vous avez dénoncé des activités criminelles qui usaient de l'influence sur un mode négatif pour conquérir des positions. Sommes-nous démunis face à la duplicité des organisations criminelles ?

Comme nous l'avons vu, nous sommes victimes, nous autres Français, d'un double défaut : d'une part, nous sommes sûrs d'avoir toujours raison et que la logique qui est la nôtre s'impose naturellement aux autres, d'autre part nous sommes le plus souvent incapables de faire preuve de réalisme et de discernement. Il est impensable pour nous qu'il y ait des gens qui puissent se comporter comme des "passagers clandestins".

C'est d'ailleurs de cette manière que le Concorde est devenu le Tupolev.

Dans le nucléaire, c'est la même chose : on cède des techniques à d'autres pays pour qu'ils puissent construire leurs propres centrales, en pensant qu'ils ne pourront pas faire aussi bien que nous. Hélas, nous avons tort. Ce monde de "bisounours" auquel nous avons la faiblesse de croire n'existe pas, c'est un leurre. Certains pays, certains acteurs économiques et financiers n'ont aucun scrupule à subtiliser notre savoir-faire. Démarche condamnable bien sûr, mais hautement profitable puisqu'en agissant de la sorte, ils s'épargnent la longue et coûteuse phase de recherche et développement. Quand des plans de TGV sont volés, les adversaires en profitent pour développer très vite des technologies plus performantes ou moins chères que les nôtres. Cela leur est d'autant plus facile que les entreprises françaises sont toujours dans le schéma qui consiste à penser que le savoir amène le pouvoir. Elles n'ont toujours pas intégré l'impérieuse nécessité de se protéger. Dans la configuration qui nous intéresse ici, la proactivité consiste d'abord à anticiper et comprendre l'état d'esprit de l'adversaire, qui réfléchit différemment de nous et agit en conséquence mais qui connaît lui-même parfaitement nos façons de penser et de faire.

Les stratégies d'influence peuvent aussi être engagées dans la sphère économique et financière, par exemple dans des opérations de fusions-acquisitions. Au début de la crise des subprimes, Warren Buffet affichait ainsi clairement sa volonté d'envoyer ses équipes "faire leur marché" en Europe, sur des petites entreprises à très forte valeur ajoutée technologique, mais estimées à leur seule valeur comptable, en négligeant d'intégrer la dimension du goodwill (capital immatériel potentiel). En mettant en

œuvre des stratégies de valorisation de ce goodwill, de façon à optimiser le rating de l'entreprise, on peut ainsi réaliser de fructueuses opérations financières...

Le livre de l'américain William Black est révélateur : "The best way to rob a bank is to own one", c'est-à-dire, la meilleure façon de voler une banque est de l'acheter ! Tout est dans cette phrase. Si vous voulez acquérir une technologie, il vous suffit d'acheter l'entreprise qui la développe. Mais là où les réseaux criminels sont plus pervers, c'est qu'ils peuvent non seulement voler ce savoir-faire, mais aussi en profiter pour détruire l'entreprise, par l'intermédiaire de stratégies de déstabilisation du dirigeant par exemple.

Trop souvent, l'aveuglement des directions est terrible. Prenons le cas de ce qui s'est passé dans l'affaire de la Société générale. Dans les marchés financiers, tout le monde voyait les opérations que faisait Jérôme Kerviel. On l'avait même surnommé "le gros" en référence à ses grosses transactions financières. La justice a cependant conclu que la Société générale n'avait pas eu les moyens de connaître ses actions. Au final, l'une des premières banques françaises s'est retrouvée au tapis. Fallait-il attendre d'en arriver là ? Je n'en suis pas sûr.

Il est donc impératif que les entreprises françaises apprennent à se défendre face à de tels agissements, en montant elles-mêmes des stratégies d'influence positives. Il faut prendre conscience que l'on peut jouer sur d'autres registres que simplement vanter notre savoir-faire technologique. En France, nous avons une culture d'ingénieur. C'est bien, mais c'est insuffisant. On pense trop souvent que parce que l'on fait les meilleures machines, on va nécessairement remporter les marchés. C'est faire preuve d'une candeur sans nom. Les Anglo-saxons, eux, vont jouer sur des thématiques sociétales, idéologiques, avoir recours à des *spin doctors*, des *lawyers* et des journalistes. D'emblée, ils vont cadrer le débat à un autre niveau. Très en amont avant le lancement d'une opération, ils vont communiquer subtilement en direction des relais d'opinion, pour préparer les esprits à la nouvelle donne. Et nous, avec un angélisme incroyable, on ne voit rien venir !

En conclusion, et au regard de votre expérience, quels conseils donneriez-vous à des chefs d'entreprises ou à des responsables politiques en charge de veiller à la défense des intérêts supérieurs du pays ?

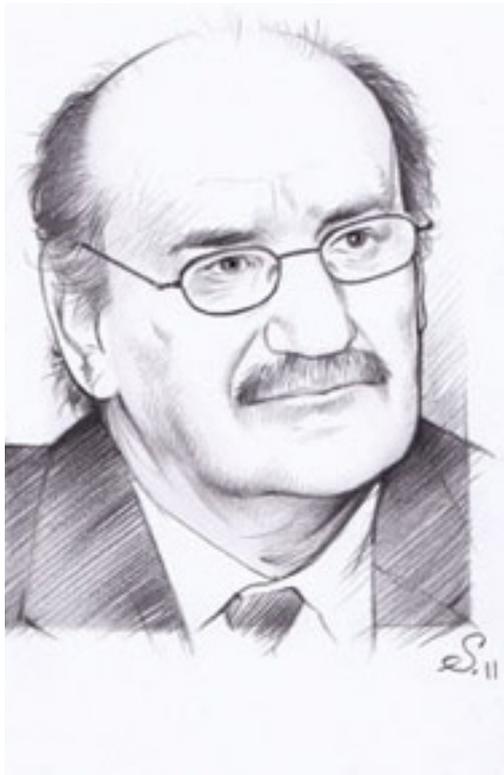
Dans mon domaine d'expertise, c'est-à-dire celui de la compréhension des mécanismes frauduleux et criminels, je dirais qu'il existe aujourd'hui une nécessité impérieuse, pour toutes les entreprises françaises de s'adapter à la nouvelle donne mondiale.

Il faut en particulier revoir de fond en comble les fondamentaux de notre pensée stratégique, et être capable d'y intégrer ces armes méconnues mais puissantes que sont l'influence et la contre-influence. Dans la mesure où il nous faut nous protéger, nous devons être capables d'avoir un front avant actif, souple, réactif, devinant les manœuvres de l'adversaire. La meilleure défense, c'est l'attaque, l'adage est bien connu. Or, on évolue toujours dans la pensée Maginot alors que l'on devrait être dans la pensée De Gaulle. Plutôt que de vivre reclus dans nos châteaux (qui risquent fort de se révéler très vite n'être que des châteaux de cartes), il faut penser en termes de mouvement, de manœuvre, d'anticipation, de projections... A nous de retrouver notre esprit de conquête, de faire preuve d'agilité d'esprit et d'intelligence des situations.

BIOGRAPHIE

Jean de Maillard est né en 1951 à Saint Germain en Laye. Spécialisé en droit pénal, il exerce aujourd'hui ses fonctions comme vice-président au Tribunal de Grande Instance de Paris. En France comme à l'international, Jean de Maillard est reconnu comme étant l'un des meilleurs experts dans la lutte contre le crime organisé et la criminalité financière.

Dès les années 1990, ses travaux portent en effet sur le décryptage des effets de la mondialisation, sur les nouvelles menaces, la criminalité organisée, plus particulièrement la criminalité financière, ainsi que sur les politiques de sécurité. Il a été auditeur de la 9^{ème} session nationale d'études de l'Institut des Hautes Etudes sur la Sécurité Intérieure, et il est appelé régulièrement comme expert dans des réunions ou des instances internationales. Il a notamment été consulté à titre d'expert lors de la création de l'Office européen de lutte antifraude (OLAF) pour la mise en place d'une direction de l'intelligence et du renseignement et par le Ministère des Affaires étrangères pour une étude relative à l'impact des nouvelles menaces sur la gouvernance mondiale.



Depuis 2001, il est enseignant à l'Institut d'études politiques de Paris. Il codirige depuis plusieurs années un cours-séminaire en Master "Sécurité internationale" de l'Ecole des Affaires internationales de Paris (Sciences Po) intitulé "Sécurité, contrôle, surveillance face aux nouvelles menaces". Membre de l'Observatoire géopolitique des criminalités (OGC), Jean de Maillard a été sollicité également pour des formations à l'Ecole Nationale de la Magistrature, au profit de la Gendarmerie nationale (stages DEFI), ou à l'étranger. Jean de Maillard a publié de nombreux ouvrages et articles, parmi lesquels : "La fabrique du temps nouveau : Entretiens sur la civilisation néolibérale" (2011), "L'arnaque, la finance au-dessus des lois et de règles" (2010), "Le marché fait sa loi : de l'usage du crime par la mondialisation" (2001), "Un monde sans loi. La criminalité financière en images" (1998) ou encore "Crimes et lois" publié en 1994 pour lequel il a reçu un Grand Prix de philosophie de l'Académie française. En tant que spécialiste des questions de criminalité et de délinquance économique et financière, il contribue régulièrement au site d'informations Rue 89 (voir son blog : www.rue89.com/jean-de-maillard) et à la revue Le Débat.

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 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 revêtue 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'analyse de Jean de Maillard nous ouvre ici de nouvelles perspectives. Qu'il soit chaleureusement remercié de sa participation 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 ■ Sao Paulo

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

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

www.comes-communication.com