



# Communication & Influence

N°37 - OCTOBRE 2012

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## Influence, relations institutionnelles et diplomatie d'entreprise : le décryptage de Didier Lucas

### 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 l'univers de plus en plus complexe où évoluent les grandes entreprises, les responsables des relations institutionnelles ont un rôle-clé, politique et stratégique. Didier Lucas, directeur général de l'Institut Choiseul, spécialisé dans l'analyse des grandes questions stratégiques internationales ([www.choiseul.info](http://www.choiseul.info)), a dirigé un ouvrage qui leur est consacré, Les diplomates d'entreprise - Pouvoir, réseaux, influence, (éditions Choiseul, sortie fin octobre).*

*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Didier Lucas met en relief le rôle déterminant des stratégies et de la communication d'influence pour les instances dirigeantes dans les années à venir.*



**Quel objectif visez-vous avec la parution de cet ouvrage collectif consacré aux "diplomates d'entreprise" ?**

Promouvoir les relations institutionnelles dans l'entreprise en mettant en œuvre un ensemble de pratiques susceptibles de développer la performance et la compétitivité, en priorité des grandes entreprises internationales. On a en effet observé que les nouvelles stratégies, notamment les stratégies d'influence, qui se situent au carrefour des activités d'intelligence économique, de lobbying et de communication, se développent

dans le cadre de ce que l'on appelle aujourd'hui les affaires publiques, mieux connues en France traditionnellement sous l'appellation de relations institutionnelles. Ces pratiques sont encore relativement ignorées dans notre pays, même si des termes comme lobbying ou intelligence économique sont désormais assez correctement appréhendés. En revanche, les relations institutionnelles constituent un domaine dont on cerne encore mal aujourd'hui en France la raison d'être, les enjeux, la méthode et surtout la finalité. Cet ouvrage vise donc à mieux faire connaître



et promouvoir ce que l'on appelle désormais la "diplomatie d'entreprise".

Il s'agit là d'une nouvelle fonction, bien définie depuis longtemps dans les structures anglo-saxonnes, et en passe d'émerger dans les entreprises françaises. Notons que ce concept, s'il est mal appréhendé encore dans l'Hexagone, a été très vite adopté par les pays dits émergents, non seulement par les plus principaux d'entre eux – Brésil, Inde, Chine, Afrique du sud... – mais encore par la seconde génération montante, à savoir le Vietnam, la Turquie, la Colombie, l'Indonésie, etc., tous très attentifs à la mise en œuvre de pratiques efficaces en matière de

**Aujourd'hui, on ne peut pas penser et mettre en œuvre une politique d'influence s'il n'y a pas une transversalité et bien évidemment une implication sérieuse des plus hautes sphères de l'entreprise, au premier rang desquels les membres des comités exécutifs avec à leur tête, le président ou le directeur général.**

relations institutionnelles. Les uns et les autres s'efforcent de mieux comprendre leur environnement, de mieux identifier les processus décisionnels et les réseaux existants, pour engager des opérations d'influence souvent originales et tout à fait pertinentes. Ces pratiques sont éminemment politiques, au sens noble du terme, et à ce titre, relèvent du pré carré de la direction générale de l'entreprise.

La difficulté d'intégrer cette démarche au plus haut niveau dans les entreprises françaises est liée au fait que, malheureusement, les deux domaines que sont le lobbying et l'intelligence économique sont, dans notre pays, considérés généralement sous un angle purement technique. Positionnés ainsi, ils se trouvent éloignés des sphères dirigeantes, alors que, de par leur nature profonde, ils devraient se trouver associés au pilotage stratégique des structures concernées. Or, aujourd'hui, on ne peut pas penser et mettre en œuvre une politique d'influence s'il n'y a pas une transversalité et bien évidemment une implication sérieuse des plus hautes sphères de l'entreprise, au premier rang desquels les membres des comités exécutifs avec à leur tête, le président ou le directeur général.

**Ces "diplomates d'entreprise" que vous évoquez sont parties prenantes à la conduite de la stratégie de l'entreprise ?**

Bien sûr. Les relations institutionnelles et la diplomatie d'entreprise sont deux notions qui se confondent parce qu'elles relèvent d'une même interrogation de fond, d'ordre stratégique. Puisque l'on aborde cette question relative au positionnement stratégique de l'entreprise, il est clair que je partage le diagnostic de l'un de vos précédents invités de *Communication & Influence*, Philippe Baumard, auteur du livre

*Le vide stratégique*. Cette confusion entre temps court et temps long chez les dirigeants est effectivement fort préoccupante. Or, un des moyens qui s'offrent à nous de combler ce déficit de pensée stratégique est de donner une pleine place à la diplomatie d'entreprise.

Ces nouveaux dirigeants que sont les diplomates d'entreprise doivent petit à petit s'imposer dans les instances décisionnelles, en apportant ce qui fait leur spécificité, à savoir leur manière décalée de percevoir les choses, non plus sur une seule logique linéaire et commerciale, mais en intégrant d'autres paramètres, humains, culturels, sociétaux... Les marchés sont de plus en plus complexes, les compétiteurs de plus en plus rudes. De fait, les contextes extérieurs à l'entreprise vont naturellement permettre aux diplomates d'entreprise d'apparaître comme indispensables au bon pilotage de l'ensemble.

Cette démarche s'inscrit dans le sens de l'histoire. La nature a horreur du vide. Donc, il est inéluctable que ce vide stratégique soit comblé. Et cela ne se fera pas sur la base des compétences classiques. Le directeur financier n'est pas à même de répondre à ces attentes, ni même le directeur de la stratégie, lequel est trop souvent chargé de mettre en œuvre une stratégie et non de réfléchir à sa nature propre. Il est rare qu'on leur demande d'imaginer et de proposer de nouveaux scénarii. Les grandes fonctions classiques, (marketing, communication...) ne satisfont pas non plus à ces nouvelles exigences. De par la nature même de son approche des choses, le diplomate d'entreprise se révèle être un acteur précieux dans le processus d'aide à la décision, et peut exercer une influence positive sur le positionnement stratégique de l'entreprise.

**Justement, quelle est votre approche du concept d'influence ?**

On peut distinguer deux sortes d'influence. La première est fondée sur l'art de la rhétorique, reposant essentiellement sur la qualité de l'argumentaire, où il s'agit de modifier le regard, voire la décision de l'acteur ou du groupe d'acteurs concerné. La seconde est moins fondée sur la rationalité du discours et sa pertinence que sur la séduction. Autrement dit, il s'agit là de la capacité à entrer dans l'intimité de l'interlocuteur pour saisir ce qu'il désire au fond de lui. J'aime à rappeler à propos de l'influence ce que disait Guy Debord, à savoir qu'à force de ne pas trouver ce qu'on désire, on finit par désirer ce qu'on trouve. Que ce soit par le biais de la rationalité ou de la séduction, l'influence permet de faire se rencontrer le désir de notre interlocuteur avec notre propre proposition.

**Votre livre Les diplomates d'entreprise, porte en sous-titre : Pouvoir, réseaux, influence. Comment s'articulent ces trois items ?**

Dans le fonctionnement de l'entreprise, tout particulièrement de la grande entreprise, on est passé d'un paradigme de détention du pouvoir à une société de l'information où le paradigme est bien plutôt l'influence du dirigeant. On peut avoir du pouvoir sans être influent. Ce qui est dommageable voire dramatique. Car, on le voit bien aujourd'hui, les organisations et les dirigeants doivent être influents à l'égard de leurs parties prenantes. Avant, pour reprendre la formule de Christian Harbulot, on jouait sur un même échiquier. On dialoguait en réalité très peu, et presque toujours avec les mêmes interlocuteurs. Aujourd'hui, les échiquiers sont bouleversés de fond en comble. Dans le monde éminemment complexe qui est désormais le nôtre, la mondialisation a induit le fait que l'entreprise ne peut plus imposer ses vues face à une multitude de parties prenantes. Ce qui faisait la

**Que ce soit par le biais de la rationalité ou de la séduction, l'influence permet de faire se rencontrer le désir de notre interlocuteur avec notre propre proposition.**

puissance de l'entreprise est devenu sa vulnérabilité [ndlr : voir l'argumentation déployée plus bas en p. 5]. Même si l'entreprise est apprenante et sait se transformer, elle se transforme cependant moins vite que les acteurs de la société civile. La force des idées va toujours plus vite qu'un système à gérer sa mutation.

*Vous écrivez d'ailleurs : "Le monde de l'économie et le monde des idées doivent cohabiter malgré des différences profondes", ce qui rejoint très exactement une préoccupation majeure de Communication & Influence. Dans les configurations nouvelles au sein desquelles nous évoluons, les idées ont donc bel et bien un rôle à jouer au profit des organisations et des entreprises ?*

Bien sûr. Le champ des utilités est largement plus vaste que la seule utilité conçue sur le mode que nos contemporains imaginent le plus souvent. Ce n'est pas parce que la philosophie n'est pas directement utile qu'elle est pour autant inutile. Pour preuve, elle est une composante essentielle du rayonnement de notre civilisation.

L'évolution majeure dans le positionnement des entreprises, c'est que l'on est passé d'une logique d'évaluation de la performance financière à des logiques d'évaluation extra-financières. On va juger désormais une entreprise sur la base de sa responsabilité, de ses engagements, de ses actions de transparence, de son engagement en faveur de telle ou telle cause. Il ne peut plus y avoir de décalage entre les ambitions annoncées dans les discours et la réalité des faits. Ce qui met sur le devant de la scène la question de la force et de la pertinence des idées qui permettent à l'entreprise d'atteindre des objectifs qui ne peuvent plus être seulement financiers.

*D'où l'émergence d'une communication d'influence, différente dans le fond comme dans la forme de la communication classique ?*

Exactement. On aura toujours besoin dans les entreprises d'une direction marketing pour valoriser les produits et mesurer leur adéquation avec les attentes du marché, ainsi que d'une direction de la communication, avec les moyens classiques que l'on connaît. En revanche, ce que l'on appelle la communication d'influence, parce qu'elle intègre au premier chef les paramètres stratégiques et les grands enjeux, doit être pilotée au plus haut niveau décisionnel.

Les directions classiques, fonctionnelles, sont là pour mettre en œuvre la politique. La réflexion sur l'influence se situe en amont. L'influence obéit à une logique, à un horizon stratégique, qui est plutôt l'apanage d'un comité exécutif. Et *in fine*, l'engagement ou non d'une stratégie d'influence relève le plus souvent de la personnalité du dirigeant, de sa perception du réel, de ses interrogations fondamentales.

*L'intérêt est donc de faire se conjuguer action et réflexion...*

Naturellement. Car contrairement à ce que l'on entend trop souvent, les acteurs de la société civile ne sont pas neutres. Les réflexions qu'ils mènent sont fonction des objectifs qu'ils s'assignent. J'aime bien le concept de "*action tank*", qui rappelle que l'on n'est pas là uniquement pour réfléchir mais aussi pour agir. Beaucoup de think tanks produisent des études parfaites et pertinentes, mais qui restent concrètement sans effet.

Or la réflexion doit être mise au service de l'action. Les think tanks à l'américaine s'impliquent dans l'action. Non seulement ils sont dans la création de savoir, mais encore ils

le diffusent, ils le font entrer dans les faits, ils s'introduisent dans les circuits concernés, ils mesurent l'impact de leurs actions. Si l'on veut être pragmatique, il faut garder en permanence à l'esprit que réflexion et action constituent un binôme, on ne peut les dissocier.

*Concrètement, comment faire pour que cette diplomatie d'entreprise soit reconnue et utilisée par les dirigeants français ?*

Je crois que d'eux-mêmes, et sous la pression des événements, présidents et directeurs généraux vont se trouver de plus en plus confrontés à des questions relevant de ces champs d'activité. L'internalisation de ces pratiques à travers la nomination de diplomates d'entreprise dûment sélectionnés est en cours de généralisation au sein des grandes structures. L'effort à conduire aujourd'hui est moins dans la promotion des enjeux que dans la démonstration de l'utilité sociale et du retour sur investissement qu'offre ce métier.

Il appartient désormais aux personnes en charge des relations institutionnelles de démontrer qu'elles constituent un appui sérieux et indispensable à l'entreprise. Accompagnant sa démarche stratégique, les diplomates d'entreprise l'aident non seulement à éviter de perdre de la valeur, mais visent encore et surtout à en gagner. C'est là tout à la fois leur rôle social et leur légitimité. Il leur appartient donc de se montrer capables d'anticiper pour prévenir dans leur périmètre des menaces avérées. Ou encore de voir comment, en fonction de certains indices qu'ils perçoivent, de nouvelles opportunités peuvent être habilement exploitées par l'entreprise, aidant cette dernière à se montrer proactive.

Enfin, il y a une autre dimension qui doit être prise en compte : la participation au jeu de la transparence et à la vie démocratique. Bien sûr, une entreprise ne peut livrer tous ses secrets sur la place publique. Aucun individu ni aucune organisation n'est fondamentalement ni totalement vertueux. S'il est légitime de ne pas tout dire, à l'ère de la société en réseaux, on ne peut en revanche tout cacher. Les responsables des relations institutionnelles défendent des intérêts privés, mais la promotion de ces intérêts n'est pas incompatible avec la promotion de l'intérêt général.

Soyons lucides, refusons le manichéisme. Il n'y a pas d'un côté l'Etat vertueux, garant de l'intérêt général, et de l'autre, en opposition, l'entreprise qui défend ses seuls intérêts et ceux de ses actionnaires. Le rôle du diplomate d'entreprise est – et sera de plus en plus – de faire en sorte qu'il n'y ait plus opposition entre les différents acteurs. C'est là où une communication d'influence digne de ce nom peut permettre en souplesse qu'une telle dissymétrie prenne fin, au profit de synergies intelligentes ■

***In fine, l'engagement ou non d'une stratégie d'influence relève le plus souvent de la personnalité du dirigeant, de sa perception du réel, de ses interrogations fondamentales.***

***Beaucoup de think tanks produisent des études parfaites et pertinentes, mais qui restent concrètement sans effet.***

***Or la réflexion doit être mise au service de l'action. Les think tanks à l'américaine s'impliquent dans l'action.***

## SONDAGE

**Relations institutionnelles : le retour du terrain**

*L'institut Harris interactive a réalisé au profit de l'Institut Choiseul une enquête en ligne du 10 avril au 10 mai dernier. Effectuée auprès de 103 responsables des relations institutionnelles, elle met en relief les attentes de ces professionnels. L'enquête peut être consultée sur le site de l'Institut Harris ([www.harrisinteractive.fr](http://www.harrisinteractive.fr) – Enquête auprès de responsables des relations institutionnelles). En voici quelques extraits.*

**Une perception politique et stratégique de l'environnement**

"Pour décrire leur métier, les responsables des relations institutionnelles (RRI) interrogés mobilisent principalement des mots liés à deux facettes essentielles de leur activité. La première, plutôt descriptive, reprend des termes tels que le "lobbying", leur "réseau", la "stratégie" ou encore leur objectif d' "influence", dans un environnement jugé "politique". La seconde facette est davantage prospective, et les responsables mettent en avant les exigences et attentes auxquelles leur poste doit répondre : "ouverture", "information", "pédagogie", "expertise", "communication", ou encore "veille" et "relationnel". En effet, pour être un bon responsable des relations institutionnelles, les RRI ayant participé à l'enquête jugent majoritairement très important d'avoir un sens politique et stratégique (85%), un sens de l'écoute et d'aisance relationnelle (81%), et de mettre en œuvre d'une forme d'éthique et de transparence (74%). Dans une moindre mesure, 63% jugent très importants une bonne maîtrise des dossiers et des procédures (dont 72% parmi les RRI exerçant une activité "Business to Governments"), et 52% un réseau relationnel dense. En revanche, l'aptitude au management des équipes n'apparaît comme une qualité très importante qu'aux yeux de 19% des RRI interrogés (pour 51% plutôt important et 25% pas important).

"Parmi les responsables des relations institutionnelles interrogés, une large majorité inscrit son activité dans une relation de type "Business to Governments" (BtoG, 69%). Un tiers indique que son activité a davantage trait au "Business to Business" (BtoB, 34% ; 39% parmi les RRI d'entreprise, et 17% parmi les RRI d'institutions ou fédérations). En revanche, moins de deux personnes sur dix décrivent leur activité comme "Business to Consumers" (BtoC, 19%) ou "Business to Business to Consumers" (BtoBtoC, 15%)."

**Rattachés à la présidence ou la direction générale**

"En interne, les RRI interrogés sont quasi unanimes (91%) pour identifier la présidence ou direction générale de leur structure comme un acteur avec lequel ils travaillent systématiquement (80%) ou de temps en temps (11%), de même que la direction de la communication ou du marketing (89%), même si de façon moins systématique (46%) et plus occasionnelle (43% de temps en temps). Plus des deux tiers indiquent également régulièrement travailler avec la direction de la stratégie ou du développement (73%, dont 38% systématiquement) ou la direction du développement durable (66%, dont 23%). Notons que les RRI travaillant dans des entreprises sont plus nombreux à se déclarer en contact avec chacune de ces directions que ceux travaillant dans des institutions ou fédérations, dans lesquelles ces directions n'existent sans doute parfois pas."

"Les responsables interrogés jugent majoritairement qu'ils entretiennent de bonnes relations avec un grand nombre d'acteurs publics "politiques", même s'ils vont rarement jusqu'à revendiquer de "très bonnes relations" avec eux : plus de huit RRI sur dix indiquent ainsi qu'ils disposent de bonnes relations avec les représentants des institutions publiques et des administrations (91% bonnes relations, dont 25% très bonnes), les élus (87%, dont 26% très bonnes), les membres de l'exécutif (86%, dont 21% très bonnes). Sur l'ensemble des acteurs, tout au plus 6% des RRI interrogés font état de mauvaises relations – même s'il est difficile de distinguer ce qui relève du diagnostic véritable du discours volontariste, car il peut s'avérer difficile pour un responsable des relations institutionnelles d'admettre de mauvaises relations avec chacun de ces acteurs. Ceux-ci sont également les acteurs avec lesquels les RRI déclarent être le plus fréquemment en contact, une majorité absolue indiquant consacrer "beaucoup de temps" aux représentants des institutions publiques et administrations, aux élus et aux membres de l'exécutif (respectivement 65%, 72% et 52%). Notons également qu'en dépit du temps restreint qu'ils déclarent leur consacrer (21% beaucoup de temps et 51% un peu de temps), les RRI témoignent de bonnes relations entretenues avec les acteurs du monde économique (84% bonnes relations, dont 29% très bonnes relations).

**Pour le futur...**

"Lorsqu'ils envisagent l'évolution de leur métier dans les années à venir, les responsables des relations institutionnelles mettent spontanément l'accent sur une plus grande "transparence", jugée à la fois incontournable et bénéfique. Notons par ailleurs l'attente d'une meilleure "reconnaissance" de leur activité, qui irait de pair avec un "développement" du secteur des relations institutionnelles, et notamment sa "professionnalisation", en établissant davantage de liens avec la "communication" – dont on a vu ci-avant qu'elle constitue un interlocuteur certes régulier mais pour le moment pas prioritaire en interne."

## EXTRAITS

## La diplomatie d'entreprise, un levier d'influence qui monte en puissance

Les diplomates d'entreprise – Pouvoir, réseaux, influence, *le dernier ouvrage dirigé par Didier Lucas, auquel ont collaboré de nombreux experts (dont certains, comme Claude Revel ou Christian Harbulot, ont été les invités de Communication & Influence), a été salué par de nombreux observateurs. L'hebdomadaire La Tribune, dans son édition du 15 juin dernier, soulignait : "La diplomatie économique est encore peu connue, mais ses émissaires sont aujourd'hui incontournables pour l'entreprise. Intermédiaires privilégiés entre les décideurs politiques et leur société, ils en défendent les intérêts et s'appliquent à anticiper tout changement de leur environnement avec les politiques. Ils sont les nouveaux ambassadeurs des affaires". Et le journaliste concluait : "Même si cette profession est encore en devenir, elle est désormais un rouage essentiel à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise." Extraits de quelques réflexions de Didier Lucas.*

### Entreprise, pouvoir et influence

"Pourquoi les directeurs financiers, les directeurs marketing, les "DRH", les directeurs de la stratégie, sans hiérarchie aucune, s'interrogent-ils à leur tour sur le lien entre les affaires publiques et la performance de leur entreprise ? Les professionnels des relations institutionnelles sont-ils en train d'inscrire durablement leur action dans les sphères dirigeantes de l'entreprise ? Quels sont leurs talents et leurs compétences propres ? Leur singularité est-elle un atout ou un handicap ? Immédiatement, d'autres observations cristallisent ce début de réflexion. Un décalage important perdure encore dans la société française entre les attributions réelles et les pratiques supposées de ceux que l'opinion publique appelle les "lobbyistes". Pourquoi ces derniers véhiculent-ils autant de fantasmes et de craintes ? Jadis cachées, leurs actions s'exerçaient dans la confidentialité, voire le secret par l'entremise de puissants réseaux. Ces hommes et ces femmes de l'ombre véhiculaient dès lors l'image de manipulateurs. Au final, la participation au débat de l'opinion publique et la meilleure connaissance du monde de l'entreprise par les élus offrent aux praticiens des relations institutionnelles une opportunité réelle. En exigeant d'eux davantage d'éthique et de transparence, ces derniers se voient accorder le droit de cité et d'expliquer plus encore la nature et les motivations de leurs actions. C'est bel et bien l'émergence des diplomates d'entreprise qui est à l'origine d'une recherche sur cette catégorie de dirigeants."

"Désormais au cœur des grands enjeux de ce monde, véritable arbitre des décisions économiques majeures, les entreprises ont acquis en une décennie une place prépondérante dans la vie de la cité. Mais, l'avènement de la société civile, entendu comme l'écho des opinions publiques, a abouti à la naissance d'un environnement complexe où le monde politique et institutionnel, le monde de l'économie et le monde des idées doivent cohabiter malgré des différences profondes. Refusant la toute puissance du capitalisme devenu financier, la société civile jadis anti, puis alter mondialiste, est devenue une partie prenante en tant que telle. Face aux exigences croissantes de transparence et d'éthique, l'entreprise est tenue d'agir différemment et de composer. Elle doit s'engager, elle doit dialoguer, elle doit favoriser la justice sociale sous peine d'être discréditée. C'est le principal paradoxe de son nouveau statut. En accédant à la puissance, l'entreprise internationale génère des vulnérabilités proportionnelles à son pouvoir et à son influence."

### Communication et influence

"Conscientes de leur puissance, de leur nombre et de la pertinence de leurs aspirations, les opinions publiques font et défont les réputations, renversent les gouvernements, mettent à mal les dirigeants d'entreprises, considérés à tort ou à raison comme indélébiles. Ce phénomène va favoriser la montée en puissance des think tanks et la professionnalisation des ONG, contraignant les entreprises à dialoguer différemment avec cette nouvelle catégorie de parties prenantes. Le succès légitime d'idéologies visant à davantage respecter l'environnement, à lutter contre les injustices et à combattre les inégalités a induit une transformation rapide de l'entreprise. Cette dernière est désormais sommée de rendre des comptes à ses actionnaires, mais également à ses parties prenantes. Tantôt adversaire, tantôt alliée et partenaire du monde économique, la société civile s'inscrit ouvertement hors du champ de contrôle de l'entreprise. Cette dernière doit donc déployer des stratégies inédites pour coopérer efficacement dans le respect des intérêts généraux. La diplomatie de l'entreprise prise dans son acception contemporaine s'élève ainsi sur des fonts baptismaux vertueux, ceux de l'engagement en faveur du développement durable ou de la responsabilité sociale."

"Le développement des relations institutionnelles s'inscrit comme une réponse formelle et concrète au défi de la mondialisation. Ancrées dans les recoins les plus intimes de la réalité de l'entreprise, celles-ci se situent assurément au carrefour de la stratégie de l'entreprise, des affaires internationales et des problématiques juridiques. Elles s'envisagent dans le temps et dans l'espace, au niveau des questionnements politiques et des applications pratiques. Dépassant le marketing, dont la vocation est circonscrite au marché, la communication, qui s'adresse principalement à un nombre réduit de parties prenantes et le développement commercial, qui s'attarde sur une vision à court terme, la diplomatie d'entreprise transcende littéralement l'ensemble des métiers et des actions."

*Les diplomates d'entreprise – Pouvoir, réseaux, influence, sous la direction de Didier Lucas, Editions Choiseul, 236 p., 24 €.*

## BIOGRAPHIE

Didier Lucas est directeur général de l'Institut Choiseul. Depuis 2008, il œuvre à une meilleure compréhension de la mondialisation et de son cortège de rivalités. Au sein de ce think tank de référence sur les questions géoéconomiques, il questionne les sources de la compétitivité et de la performance des politiques publiques internationales mises en œuvre par les Etats, et il interroge les stratégies innovantes en matière de lobbying et d'influence. Parce que la raison d'être de l'Institut Choiseul est de figurer au carrefour du monde institutionnel, du monde de l'économie et de celui des idées, il participe à la création d'espaces de dialogue entre les dirigeants et les leaders d'opinion pour diffuser des savoirs concrets et utiles à leur prise de décision afin de renforcer leurs actions sur la scène internationale.

A l'issue d'une carrière dans l'armée de l'air de huit années, majoritairement dédiée aux questions de renseignement politico-stratégique, il fait en 1998 la rencontre de Christian Harbulot (voir *Communication & Influence* n° 32, avril 2012, et [www.ege.fr](http://www.ege.fr)). Il devient ainsi son élève puis son adjoint à partir de l'année 2000. A ses côtés, outre la promotion de l'intelligence économique en France, il contribue à théoriser sur les enjeux et les pratiques des affrontements cognitifs dans des perspectives géoéconomiques et concurrentielles entre entreprises. Il publie en 2001 avec Alain Tiffreau un ouvrage remarqué qui recevra le Prix IEC du meilleur ouvrage en intelligence économique (*Guerre Economique et information*). Avec Christian



Harbulot, il co-dirige trois ouvrages en 2002, 2003 et en 2006 : *La guerre cognitive*, *La France a-t-elle une stratégie de puissance*, *Les Chemins de la puissance*. En parallèle, il enseigne à HEC, à l'École des Mines, à Sciences Po ainsi qu'à l'étranger (Azerbaïdjan, Canada, Italie, Portugal, Roumanie, Suisse).

Durant cette période, ses recherches en matière de compréhension des phénomènes de manipulation de l'information, de procédés visant à modifier durablement les perceptions et les opinions, le conduisent à prendre des cours avec des experts de l'illusion et de la prestidigitation. Outre celui de la magie, il découvre le monde du poker et il mène à ce titre de nombreux entretiens avec des professionnels pour mieux percevoir les dimensions psychologiques de ce jeu. Ces expériences appliquées l'ont par la suite amené à développer des travaux sur les croyances et la culture stratégique des dirigeants d'entreprise.

Désormais, il se consacre à l'étude de la diplomatie économique et culturelle ainsi qu'à l'analyse des meilleures pratiques déployées par les compétiteurs internationaux, notamment sur les grands marchés émergents. Il vient de diriger *Les diplomates d'entreprise* (Choiseul, 2012), ouvrage qui réunit de nombreux directeurs des relations institutionnelles ou des affaires publiques de grandes entreprises pour rendre compte de l'évolution des nouveaux pouvoirs au sein de ces organisations. ■

Pour en savoir plus : [www.choiseul.info](http://www.choiseul.info)

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

**Bruno Racouchot,**  
Directeur de Comes

## Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

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



Quand la réflexion accompagne l'action