



# Communication & Influence

N° 38 - Novembre 2012

*Quand la réflexion accompagne l'action*

EDITORIAL

## Stratégie et influence : vers un retour aux fondamentaux ?

Les mentalités seraient-elles en train de changer ? Le réalisme reviendrait-il au goût du jour ? En tout cas, en France, l'influence semble enfin trouver ses lettres de noblesse dans la sphère diplomatique. Pour preuve, la déclaration du ministre des Affaires étrangères, Laurent Fabius, en clôture de la conférence des ambassadeurs le 29 août dernier. Pour la première fois, un responsable politique de premier plan a osé dire haut et fort que notre pays entendait être une puissance d'influence sur la scène internationale. Jusqu'à hier, les concepts liés à l'influence – en particulier les *soft* et *smart power* – étaient essentiellement l'apanage des puissances anglo-saxonnes. Depuis les années 2000, les pays émergents y ont également volontiers recours pour conforter leur montée en puissance. Il était donc grand temps que la France se décide à faire preuve de pragmatisme. Et même s'il existe un long chemin à parcourir entre la déclaration d'intention et les actes, le premier pas est fait et l'on doit s'en réjouir.

Deux articles que j'ai récemment publiés dans l'hebdomadaire *Valeurs actuelles* (voir pages suivantes), laissent espérer un certain retour au réalisme. Le premier porte sur la volonté affichée par l'Etat de développer une stratégie d'influence. Le second vise à réhabiliter la pensée stratégique. Vous y trouverez citées des personnalités et des références connues des lecteurs de *Communication & Influence* : Claude Revel, François-Bernard Huyghe, Didier Lucas, Christian Harbulot, Eric Delbecque, Philippe Baumard... Tous sont intervenus dans nos colonnes ces derniers mois. Ces articles de vulgarisation complètent les entretiens accordés par ces auteurs à *Communication & Influence*. Ils sont prioritairement destinés à un large public de décideurs, souvent peu au fait des subtilités du *smart power*. C'est d'ailleurs parce qu'il existe un travail de sensibilisation à mener en profondeur dans notre pays pour réhabiliter l'influence que nous avons créé un nouveau site dédié à l'influence (focus ci-après) et que nous mettons en œuvre au quotidien, pour les structures publiques ou privées, des stratégies de communication d'influence. Nous comptons sur vous pour amplifier et soutenir cet effort. ■

**Bruno Racouchot**  
Directeur de Comes

### Pourquoi Comes ?

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

FOCUS

[www.communicationetinfluence.fr](http://www.communicationetinfluence.fr)

Le site Communication & Influence est désormais en ligne. Il intègre bien sûr la collection complète de la Lettre depuis sa création en juillet 2008. Tous les thèmes et les auteurs - dont beaucoup de noms prestigieux - sont répertoriés. Le point commun de ces invités de marque ? La volonté de sensibiliser nos lecteurs aux nouveaux défis et nouveaux enjeux dans la sphère de l'influence, d'explorer les voies qu'offrent les outils du *smart power*, d'encourager la mise en œuvre concrète de stratégies d'influence et la création de nouveaux vecteurs. Une rubrique *Actualités* permet également de signaler les sujets et les sources susceptibles de vous intéresser.

L'influence doit être appréhendée de manière théorique et pratique. La Lettre *Communication & Influence* favorise la réflexion sur le temps long, loin des modes et du prêt-à-penser. Simultanément, depuis 1999, *Comes communication* agit concrètement, en engageant des stratégies de communication d'influence, dans les sphères publique et privée, au profit d'entreprises, d'États, de collectivités territoriales, d'ONG, de grandes écoles, d'organisations professionnelles, de fondations ou de think tanks... C'est de l'alliance entre réflexion et action que naissent les plus belles synergies. À vous de faire découvrir ce site à ceux qui s'intéressent aux défis stratégiques, économiques et géopolitiques à venir. ■





**Arnaud Montebourg et Laurence Parisot à la Conférence des ambassadeurs en août. Le statut d'un pays passe par son économie.**

# Les guerres secrètes de l'influence

**Diplomatie** Pour défendre ses intérêts et ceux de ses entreprises, la France veut développer une stratégie d'influence. Elle a des atouts.

L'appui aux stratégies d'influence annoncé par Laurent Fabius, le ministre des Affaires étrangères, à la Conférence des ambassadeurs, à la fin août, est un signal fort et nouveau donné à la diplomatie française, tant ces concepts d'influence étaient jusque-là l'apanage des puissances anglo-saxonnes (*lire notre encadré*).

La France, longtemps rétive à ces nouveaux vecteurs de rayonnement, paraît évoluer alors que les pays émergents y recourent depuis les années 2000. « Notre pays entend être "une puissance d'influence", dit Laurent Fabius. Nos atouts doivent être valorisés si nous

voulons que notre pays puisse conserver, voire améliorer son statut international dans l'intérêt même de nos concitoyens. » La diplomatie francophone et la diplomatie économique seront au service de cette ambition : « Le ministère des Affaires étrangères doit devenir, aussi, le ministère des entreprises... Nos PME et ETI [entreprise de taille intermédiaire] ont besoin d'appui pour se projeter à l'international... Nos positions seront guidées par cette question simple : est-ce bon pour nos entreprises, pour nos emplois, pour le redressement de la France ? »

L'avenir dira vite s'il s'agit d'une simple posture ou d'une mutation de fond, mais la prise de conscience est salutaire. L'influence a redistribué les cartes de la puissance depuis trente ans, avec une France semblant subir plutôt qu'agir, explique Claude Revel, spécialiste en intelligence économique, dans *la France, un pays sous influences ?* (Vuibert) : « L'influence est une arme, pacifique certes, mais une arme, un instrument de prise de pouvoir sur l'autre. Cette

arme ne tue pas. Plus exactement, elle ne tue que l'avis contraire pour le remplacer par celui du possesseur de l'arme. »

Pour Claude Revel, les Européens sont trop naïfs : « Leur soumission aux agences de notation le prouve. Des documents officiels européens comportant des mentions rédigées noir sur blanc précisent que telle ou telle option sera prise ou non en fonction des notations de ces agences ! On fournit le mode d'emploi, la Commission elle-même se lie les mains... La maîtrise de nos décisions nous échappe. Elles sont subordonnées à des pôles d'influence extrêmement puissants qui nous dictent en douceur notre conduite. »

Exemple de cette "soumission" : le fameux "classement de Shanghai" des universités. Ce palmarès annuel repose

*Selon le vœu de Laurent Fabius, "le ministère des Affaires étrangères doit devenir aussi le ministère des entreprises".*

sur des critères qui amènent toutes les grandes écoles à se calquer sur des critères quantitatifs purement anglo-saxons. On amène l'autre à vous res-

sembler en lui faisant délaiss-  
ser ses propres référents.

Cette arme d'influence joue  
sur la cohérence ou la séduc-  
tion, parfois les deux. Ses le-  
viers relèvent de la raison, de  
la conscience, de l'affectivité,  
des convictions, des émotions.  
Le but est de faire penser et  
agir la cible, sans dépense ni  
moyens coercitifs, pour la faire  
aller de son propre gré dans  
la direction souhaitée. C'est  
« une démarche visant à chan-  
ger la façon dont autrui perçoit  
la réalité », explique le cher-  
cheur François-Bernard Huy-  
ghe, spécialiste en médiologie.

Aux États-Unis, c'est la mis-  
sion du secrétariat d'État à la diplo-  
matie publique, chargé de promouvoir  
l'intérêt national américain, « par la  
compréhension, l'information et l'in-  
fluence des publics étrangers ».

Qui dit ce qu'il faut penser définit *de facto* les règles du jeu : des idées sont  
admissibles, d'autres sont d'emblée placées  
hors jeu. Les répercussions dans la vie  
politique et économique sont très  
concrètes. Exemple : les questions liées  
au crédit carbone. Des lobbies lancent  
un thème (moins de CO<sub>2</sub>), les bonnes  
âmes le répercutent, nos gouverne-  
ments se croient obligés d'adopter des  
règles contraignantes. Mais ceux qui  
ont initié l'affaire se gardent bien de  
bouger. Faites ce que je dis, ne faites pas  
ce que je fais...

Si l'influence est le socle de la diplo-  
matie, elle n'est plus l'exclusivité des  
seuls États. « Les rôles s'entremêlent,  
voyant émerger une grande tendance  
mondiale de redistribution des pouvoirs,  
des responsabilités croissantes dévolues  
aux acteurs privés, aux entreprises et  
ONG, estime Claude Revel. Certaines  
grandes entreprises doivent faire de la  
diplomatie à la manière des États, ce  
qu'on appelle la diplomatie d'entre-  
prise. »

Les Français sont en retard mais leur  
nouvelle "diplomatie d'entreprise" peut  
leur donner les moyens de gagner.  
Directeur général de l'institut Choiseul  
et auteur des *Diplomates d'entreprise*.  
*Pouvoir, réseaux, influence*, à paraître à  
la fin octobre aux éditions Choiseul,  
Didier Lucas le croit : « L'avènement de  
la société civile, entendu comme l'écho des  
opinions publiques, a abouti à la nais-  
sance d'un environnement complexe où  
le monde politique et institutionnel, le  
monde de l'économie et le monde des  
idées doivent cohabiter... En accédant à

## Petit lexique Une affaire de puissance

Tous les outils liés à l'influence  
ont des dénominations an-  
glo-saxonnes. Ce n'est pas un  
hasard, tant l'Amérique s'est  
investie depuis longtemps dans  
ce domaine. Ces termes recou-  
vrent une même volonté de domination des esprits grâce à  
des codes culturels et moraux communs, un même aligne-  
ment sur des standards prédéfinis. On distingue ainsi le *soft power* ("pouvoir doux", avec des moyens non coercitifs, rayonnement culturel par exemple), le *hard power* ("pouvoir dur" ou coercitif, via des moyens militaires ou économiques), le *smart power* (combinant *soft* et *hard*, en fonction des situa-  
tions). L'*advocacy* consiste en un plaidoyer permanent pour  
expliquer sa stratégie et ses actions. La *business diplomacy*  
("diplomatie d'entreprise") est une stratégie de long terme,  
menée en amont, pour tisser des liens privilégiés avec les  
acteurs clés de l'entreprise.

B. R.

la puissance, l'entreprise internationale  
génère des vulnérabilités proportionnel-  
les à son pouvoir et à son influence. »

La diplomatie d'entreprise est au cœur  
des économies émergentes, note Joël  
Ruet, chercheur au CNRS, ce qui  
explique l'omniprésence des entre-  
prises Janus, combinant les meilleures  
ressources des logiques privées et d'État.  
Là où les Français se présentent encore  
en ordre dispersé, les autres chassent en  
meute et imposent leurs normes, const-  
tate Christian Harbulot, le patron de  
l'École de guerre économique. La diplo-  
matie d'entreprise doit donc s'imposer  
comme un instrument de la puissance.

Harbulot cite l'exemple de la Corée du  
Sud. Séoul déploie une véritable straté-  
gie de puissance fondée sur la synergie  
de ses forces matérielles et immatérielles,  
l'alliance entre le public et le privé,  
l'affichage d'un cap stratégique. Sa force  
de frappe est impressionnante. Un seul  
but : gagner ! En faisant des réseaux  
électriques intelligents un enjeu priori-  
taire, la Corée s'est dotée d'un consor-  
tium animé par Kepco (l'EDF coréen),  
auquel s'ajoutent quinze conglomérats

industriels englobant 128  
entreprises. Tous travail-  
lent étroitement avec le  
pouvoir politique.

« Les stratégies d'influence  
expriment et structurent  
les affrontements d'ac-  
teurs... entre les collectivité  
humaines, les modèles  
culturels et les organisa-  
tions privées, analyse Éric  
Delbecq, de l'Institut  
national des hautes études  
de la sécurité et de la  
justice, auteur de *l'In-  
fluence ou les Guerres  
secrètes* (Vuibert). Il ne  
s'agit plus vraiment de  
tresser le rival de ma-

nière agressive, mais de le priver en dou-  
ceur (en avançant masqué ou en affi-  
chant une parfaite hypocrisie) de sa  
liberté de mouvement, de contraindre ses  
choix, en aménageant l'environnement  
global dans lequel il évolue, ceci afin d'as-  
surer son déclin progressif et sa propre  
suprématie. »

La France rayonna longtemps sur  
l'Europe et le monde par la force de ses  
idées. Par les nouvelles stratégies d'in-  
fluence, elle peut s'imposer de nouveau  
comme une puissance avec laquelle  
compter. « Nous avons des atouts, rap-  
pelle Claude Revel. Jouons sur la force des  
idées, mettons en place de nouveaux clas-  
sements avec des critères pertinents. In-  
tégrons les codes de l'influence, en péné-  
trant la manière de voir des autres et en  
la changeant de l'intérieur. Sachons réap-  
prendre les vertus du temps long et mettre  
enfin en adéquation nos actes avec une  
vraie ligne stratégique. »

BRUNO RACOUCHOT

L'auteur de cet article est expert  
en communication d'influence :  
[www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)



Voyage en Sicile  
Île de lumière 30 mars au 6 avril 2013  
9 au 16 septembre 2013  
Gardez le sens, voyagez autrement...  
Ictus  
voyages.com  
tél. 01 41 12 04 80

**ÉCONOMIE** Les entreprises ont besoin de long terme

Par BRUNO RACOUCHOT  
expert en communication d'influence

## Le retour des stratèges

**E**n politique comme en économie, chacun a aujourd'hui le sentiment de naviguer à vue. Pas de cap défini, aucune capacité d'anticipation ou de projection. Le même mal ronge institutions publiques et privées, États et entreprises. Des groupes de stature internationale avouent ainsi benoîtement que leur horizon se limite aux trois prochains mois. Au règne de l'incertitude totale répond un pilotage de type brownien qui déconcerte autant qu'il inquiète. Comme le souligne le sociologue et historien Marcel Gauchet, « de ce brouillard résulte une anxiété collective » (le Monde du 9 septembre). De fait, tout esprit lucide constate que nous nous trouvons confrontés à un évident vide stratégique.

Alors, que faire ? Prioritairement, identifier les origines du malaise. Une démarche impliquant de remettre en question nombre de nos certitudes. Ce que s'est attaché à faire Philippe Baumard, professeur à Stanford et Polytechnique, dans un ouvrage récent, *le Vide stratégique* (CNRS Éditions). Son constat est clair. Le naufrage du stratégique empêche d'envisager le futur pour se borner à l'illusoire maîtrise du présent. L'effolement des marchés, des médias, des politiques trouve son origine dans au moins trois facteurs clés.

D'abord, notre croyance aveugle en le seul registre quantitatif, mathématique ou statistique. Les algorithmes rassurent. Ils n'expliquent pas forcément la nature des défis auxquels nous sommes confrontés. Ensuite, notre soumission à ce que nous croyons être l'urgence. Là aussi, privilégier l'instant et la réactivité immédiate évite bien souvent d'avoir à se poser les questions de fond. Enfin, notre incapacité à traiter des flux titanesques de données, utiles ou non, mais empêchant de cibler l'essentiel.

Résultat ? Nous ne comprenons plus les mutations de notre monde, par nature sans cesse mouvant. Nous croyons l'encadrer par des réponses au coup par coup. Or, ce réel nous paraît insaisissable. D'où la tentation de se réfugier dans ce que nous croyons – bien à tort – maîtriser. À savoir le matériel, le quantifiable, l'immédiat. Au quotidien, le stratégique se trouve ainsi évacué au profit du tactique. La réflexion et le temps long sont évincés pour laisser place à l'immédiateté et à son corollaire, la répétition de ce que l'on sait faire, sans chercher à innover ou ouvrir d'autres pistes.

**Une fois le diagnostic établi, il faut repartir sur des bases saines.** À cet égard, il n'est pas anodin que la fameuse *Harvard Business Review* – qui donne le ton en matière de réflexion managériale – ait titré en couverture de son dernier numéro : *The (Surprisingly) Simple Rules of Strategy*, “les lois (étonnamment) simples de la stratégie”. Invitant ses lecteurs à redécouvrir des règles élémentaires pour opérer au sein d'un monde toujours plus complexe. On rejoint là les impératifs des stratégies d'influence.

Par exemple, savoir s'extraire du quotidien pour retrouver les vertus du temps long. Conserver et valoriser son identité dans un monde qui va en s'uniformisant. Cesser de se focaliser sur la seule plus-value immédiate. Sortir de la pensée convenue pour ouvrir de nouvelles perspectives. C'est en réactivant le jeu subtil des idées que nous pourrions combler ce vide stratégique. Car, souligne Philippe Baumard, « la



*La clé de la réussite d'Apple fut de ne jamais se laisser engluer dans le court terme.*

PHOTO THÉRIQUE VALMONDE

*guerre des cœurs, des esprits, de l'influence et de l'affluence ne se situe plus dans l'arène du marché, mais bien en amont, dans la création des attentes et la formation des croyances* ». Ce que fait très habilement une firme comme Apple, dont chaque nouveau produit bénéficie d'une campagne soigneusement préparée, où sont exacerbés attente et désir. Les consommateurs sont ici des croyants, qui accueillent avec soulagement le “débarquement cognitif” produit par cette grand-messe médiatique, sans soupçonner à aucun moment qu'ils sont sous influence. Une influence qui est le fruit d'une stratégie, soigneusement mûrie et calibrée, reposant sur des principes clairs. Steve Jobs dirigeait ses équipes avec son “sceptre de la simplicité”. Ce fut sans doute l'une des clés majeures de sa réussite, ne se laissant jamais engluer dans le technique ou le court terme. “*Think different*” s'imposa d'ailleurs comme la devise phare d'Apple.

**L'influence exige au préalable une stratégie.** « *Je suis en capacité stratégique quand je peux définir qui je suis, et pourquoi je suis*, explique Philippe Baumard. *La capacité stratégique est la capacité ontologique. En ce sens, la stratégie n'est ni une méthode, ni un plan, mais plutôt un acte de détermination.* » Ayons enfin le courage de nous poser les vraies questions. Notre monde souffre d'un déficit cruel de sens et de repères ? Certes, mais on aurait tort de s'en désoler. Car le vide stratégique offre de nouvelles perspectives. « *C'est dans ces instants que s'effectuent les prises de conscience décisives et les retournements les plus inattendus. Prenons garde : le temps du vide est le temps des stratèges.* » Une injonction qui n'est pas sans rappeler l'aphorisme du poète allemand Friedrich Hölderlin : « *Là où croît le danger croît aussi ce qui sauve.* » Nos dirigeants politiques comme nos grands patrons seraient bien avisés de s'en inspirer. ●

www.comes-communication.com