



Communication & Influence

N°54 - Avril 2014

Quand la réflexion accompagne l'action

L'influence de la France sur la scène internationale : le décryptage de Michel Foucher

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.

Géographe, professeur des universités enseignant à l'École normale supérieure de Paris et titulaire de la chaire de géopolitique appliquée au Collège d'études mondiales, Michel Foucher a aussi été ambassadeur de France et conseiller du ministre des Affaires étrangères Hubert Védrine. Spécialiste des frontières, il vient de publier un Atlas de l'influence française au XXI^e siècle (Robert Laffont/Institut français, 2013). Pour lui, partager des idées, des initiatives, des actions, tel est le fondement de l'influence.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes communication, Michel Foucher constate qu'il existe une spécificité de l'influence à la française. Car le monde attend de nous non seulement que



l'on produise des idées, mais encore qu'on les mette en œuvre avec nos partenaires. Élément-clé de la politique de puissance, l'influence est ainsi la résultante d'un subtil équilibre entre notre capacité à nous inscrire dans la marche du monde sans cependant renoncer à être ce que nous sommes.

Pourquoi avoir rédigé un Atlas de l'influence française ?

Cet ouvrage constitue la suite de *La bataille des cartes, analyse critique des visions du monde*, (Bourin éditeur), et plus particulièrement du chapitre France. J'y étudiais, sur un mode comparatif, d'une part le projet géopolitique des puissances émergentes – peu nombreuses en vérité, car on peut être fort économiquement sans pour autant être puissant sur le plan géopolitique et diplomatique; et d'autre part, le positionnement et l'attitude des puissances établies. Concernant l'influence, les interrogations de fond étaient: comment ces puissances vivent-elles les transformations de l'ordre du monde? Quelles questions globales sont en train de surgir et de s'imposer?

Ce qui m'a frappé, c'est la diversité des réponses. L'Amérique refuse la multipolarité et entend maintenir son leadership. Le Japon, très interpellé par la Chine, joue la banque, la finance, l'aide au développement, le très haut de gamme technologique. L'Allemagne exporte de la norme démocratique et le multilatéralisme, et se révèle active dans la sphère de l'environnement comme dans celle des hautes technologies. Les Britanniques sont dans une logique de hub, s'appuyant sur la City, la langue anglaise, le British Council, la BBC, la recherche et les universités, les think tanks et le Financial Times. Bref la Grande-Bretagne joue sur un style et un ton, avec en toile de fond une vraie réflexion sur l'influence. La Russie joue sur les deux



tableaux puissance établie/puissance ascendante, avec les BRICS qu'elle a instrumentalisés diplomatiquement. Elle joue aussi sur l'âme russe, l'histoire, la culture, Saint Petersbourg... Elle cherche à exploiter des axes de *soft power* et y parvient plutôt bien, en particulier dans le domaine de l'Église orthodoxe.

Quid de la France dans ce nouveau décor ?

L'influence n'est qu'un élément de la politique de puissance, mais cette dernière n'est pas un but en soi dans un monde polycentrique.

Dans ce livre, j'avais intitulé – non sans mal – le chapitre consacré à notre pays, "De la grandeur à la référence". Or, à mon sens, il serait grand temps de sortir des seules logiques de rayonnement, qui en réalité nous réduisent à vivre dans une nostalgie désuète, nous figeant en fait dans une perspective par trop mythique de notre position dans le monde, en nous focalisant sur des figures idéalisées comme

Louis XIV, Napoléon ou de Gaulle. Soyons lucides ! Nous ne sommes pas le phare du monde ! Il nous faut nous extraire de cette logique, et regarder les choses avec réalisme.

Bien des pays amis aiment à regarder la France comme elle était du temps de de Gaulle et Pompidou, à savoir un État indépendant, stratège et développeur. Je suis parfois un peu attristé de constater ce décalage entre cette perception idéalisée de la France et la réalité de notre quotidien. Plus on contemple un astre de loin, plus l'image rayonnante initiale demeure.

Dans certains pays anglophones, c'est une France napoléonienne qui perdure dans l'imaginaire, celle de l'État-nation et du Code civil. Or, il nous faut nous extirper de cette image d'une France arrogante, trop centrée sur elle-même. Prenons la question linguistique. Paul Cambon, à l'origine de la politique de rayonnement de la France en 1883, qui fut résident à Tunis avant d'être ambassadeur à Londres, se refusait à parler anglais, au seul prétexte que le français était *de facto* une langue supérieure. Il faut bien comprendre que cette période est définitivement révolue. Cependant, relevons que, s'il est vrai qu'il peut exister une distorsion

L'influence est une politique et ne peut être réduite à sa seule dimension culturelle.

entre l'émission et la perception, en revanche, sauf crise grave ou fortement médiatisée, l'image classique d'un pays peut continuer de s'imposer longtemps après son apogée, même quand elle s'avère être moins pertinente.

Quels rapports entretiennent puissance et influence ?

L'influence, ce n'est pas ce qui vient après la puissance quand il n'y a plus de puissance. C'est ce qui vient après cette ambition de rayonnement. Une bonne définition de la différence entre présence et influence a été donnée il y a plus d'un quart de siècle par une intellectuelle brésilienne, concernant la mission française qui aida à structurer l'université brésilienne en matière de sciences humaines et humanités, entre 1930 et 1950. La présence, c'est venir, donner des cours, recueillir des données et rentrer avec ces données. L'influence, c'est arriver avec une valise pleine d'idées, ouvrir la valise et laisser les idées sur place pour partager. Ma définition de l'influence à la française, c'est que le monde attend de nous non seulement que

l'on produise des idées, mais encore qu'on les mette en œuvre... avec les autres. Cette dernière précision s'oppose à la logique de rayonnement, qui suppose qu'un phare éclaire les ténèbres de sa lumière. L'influence est donc bien différente du rayonnement. L'influence n'est qu'un élément de la politique de puissance, mais cette dernière n'est pas un but en soi dans un monde polycentrique.

L'influence, c'est à la fois un objectif, à savoir faire partager des idées grâce à sa force de conviction, et également un outil qui se décline à travers différents vecteurs. Partager des idées, des initiatives, des actions, tel est le fondement de l'influence. Toute la difficulté réside à s'inscrire ainsi dans la marche du monde sans renoncer à être ce que l'on est. Nous sommes différents de nos voisins, de par notre identité, notre pensée, notre manière de voir l'Europe, notre capacité à produire des idées et élaborer des concepts, notre esprit critique... Comme pour la Francosphère, il faut cultiver le terrain tout en sachant se projeter au-delà. Nous devons nous adapter puisque nous évoluons dans un monde de compétition et de performance, que cela nous plaise ou pas. N'oublions jamais que l'influence française est une politique publique qui est née en 1883 avec la création de l'Alliance française.

C'est dans les archives du Quai d'Orsay que j'ai retrouvé les textes attestant que Paul Cambon, que nous évoquions un peu plus haut, avait bel et bien forgé ce concept. On est alors à une époque où la diplomatie consiste à gérer les sphères d'influence. La question du Maroc en est une parfaite illustration. Ce que les diplomates français appellent à cette époque la propagation de la langue correspond à cette volonté d'élargir nos sphères d'influence. Il s'agit là de la propagation d'une foi laïque, qui doit aussi se comprendre comme une réaction des élites françaises face non seulement à la défaite de 1870 devant l'Allemagne mais aussi à la montée en puissance de ce qu'ils appellent le monde anglo-saxon. Une logique identique se retrouve un demi-siècle plus tard à l'occasion du discours du général de Gaulle à Alger le 30 octobre 1943, où il forge le terme d'influence culturelle, qu'il utilisera de nouveau en lui donnant de l'ampleur au moment de la décolonisation. Mais nous voyons bien que l'influence est une politique et ne peut être réduite à sa seule dimension culturelle.

Comment distinguez-vous influence et soft-power ?

Le *soft power* est un concept américain dont la paternité revient à Joseph Nye, professeur à Harvard certes, mais surtout ancien secrétaire adjoint à la Défense sous Clinton. Le mot qui est important ici est *power*. Le *soft power* complète le *hard power*. Entendons-nous bien sur les mots. Le meilleur exemple de *soft power*, ce sont des sanctions que l'on fait adopter à l'encontre d'un adversaire. C'est tout ce qui se passe avant l'action militaire, à côté ou en substitut. Il consiste en un rapport de forces visant à obtenir quelque chose de l'autre, sur un mode qui ne soit pas exclusivement militaire. Lorsque le président Obama, dans son premier mandat, constate la forte dégradation de l'image des États-Unis sur la scène internationale, il décide de communiquer sur ce registre avec Hillary Clinton pour restaurer l'image de son pays. D'où ses grands discours à Prague, au Caire, à Accra, pour corriger la perception que les Européens ou les Musulmans peuvent avoir de l'Amérique. Donc, à mon sens, distinguons soigneusement les termes, rendons à Nye ce

qui est à Nye et gardons pour nous le terme d'influence, forgé il y a plus d'un siècle par des diplomates français.

D'autres pays s'intéressent bien sûr au *soft power*. Il y a un fort intérêt des Chinois pour cette question, même si eux-mêmes conçoivent leur action davantage sous l'angle du rayonnement. Les Chinois, très "sino-centrés", ne comprennent d'ailleurs pas pourquoi leur vieille civilisation multiséculaire ne parvient à étendre davantage son influence. Ce qui les conduit à mener une réflexion en profondeur sur le pourquoi de la puissance du *soft power* américain. Le Brésil entend lui aussi très clairement développer un *soft power* à son profit. On peut d'ailleurs remarquer que les pays qui se sont construits avec l'immigration s'intéressent en général à cette thématique du *soft power*, comme c'est le cas au Canada ou en Australie.

Comment s'articulent selon vous les rapports entre communication et influence ?

On peut noter, en parlant du Canada et de l'Australie, que ces États ont de vraies politiques de *Nation Branding*. C'est aussi le cas de la Suisse, d'Israël, de Singapour... On voit qu'il y a construction de l'influence via des politiques de communication. On cherche à maîtriser l'image externe du pays. Qui parle de soi ? Une telle question se révèle être fondamentale. Si l'on n'y prend pas garde, on peut très vite perdre sa souveraineté en matière de perception extérieure. Des acteurs mal intentionnés peuvent ainsi parler à votre place et donner de vous sur la scène internationale une mauvaise image. Il y a à l'évidence un décalage entre présence et influence réelle. En outre, un pays doit aussi avoir une capacité de prescription. Nous autres Français pouvons exercer une certaine influence, mais nous ne sommes plus prescripteurs.

Existe-t-il selon vous une géopolitique de l'influence ? Quels sont à vos yeux les critères spécifiques de l'influence à la française sur la scène des relations internationales ?

Comme nous l'avons vu, en vérité, il y a peu de pays qui s'intéressent vraiment à cette question. Quelques États établis, quelques puissances ascendantes... Une nouvelle fois, l'influence, ce n'est pas culturel. C'est une géopolitique, c'est un choix qui est fait, c'est à la fois un objectif – être pris en compte, avoir une voix qui soit écoutée, bref peser sur les affaires du monde – et un outil. En ce qui concerne la France, un critère essentiel réside en la langue, puisque 20 % des pays du monde parlent français, que ce soit comme langue officielle, co-officielle ou d'usage courant. Notre économie entre aussi en ligne de compte avec nos grands groupes internationaux, qui réalisent 80 % de leur chiffre d'affaires à l'étranger et emploient 5 millions de personnes. On doit aussi inclure dans ces critères notre rôle actif sur la scène internationale, et ce depuis toujours. Nous contribuons à structurer le système international au sein duquel nous vivons. Ce sont là trois atouts majeurs, mais pays notre dispose également d'autres cartes dans son jeu. La France est reconnue pour ses arts et techniques, pour ses ingénieurs, pour son art de vivre, pour son système de santé (songeons aux multiples implantations des Instituts Pasteur à travers le monde), pour ses architectes et ses urbanistes (il n'y a qu'à voir la passion des Chinois pour les Français en ce domaine!), pour sa spécificité culturelle et son industrie des loisirs (peu de gens savent ainsi que le leader mondial Universal Music est français...).

Quand vous parlez de géopolitique de l'influence, le premier terme mérite d'être précisé. En grossissant le trait, je dirai que la vocation de la géopolitique réside en l'étude de l'interaction entre ce qui est de l'ordre du politique et ce qui est de l'ordre du territoire. À rebours de ce que pourraient croire certains esprits chagrins, la géopolitique n'est ni une idéologie ni une doctrine. Elle s'impose plutôt à nous comme une boîte à outil permettant de mieux appréhender le monde complexe qui est le nôtre, tout à la fois dans la réalité qui est la sienne et les différentes perceptions que l'on peut en avoir. On doit ainsi prendre en compte des réalités politiques localisées, mais aussi savoir les situer dans un contexte, un mouvement. Les perceptions que l'on va avoir de ces représentations vont ainsi permettre la définition ou l'accompagnement – en amont, en aval ou en temps réel – des stratégies qui ont été retenues.

La France a été influente. L'est-elle encore aujourd'hui ? Le sera-t-elle encore demain et si oui, sous quelles conditions ?

Avant tout, prenons conscience de nos atouts. Cessons de nous complaire dans le déclinisme ! Je ne suis pas naïf, je suis positif. Avec cet *Atlas de l'influence française*, j'apporte la preuve par les cartes que nous exerçons une influence de par le monde. La seconde condition est de bien comprendre la diversité des situations et la géographie des nuances. Il n'y a ni déclin, ni attente d'un phare mondial. La France n'est pas perçue de la même manière à Alger, à Moscou, à Libreville ou à Pékin. Enfin, efforçons-nous de répondre aux attentes de nos partenaires. Or ces attentes sont façonnées par des perceptions. Sachons donc jouer avec ces anamorphoses. Nous devons de fait nous adapter aux réalités de la mondialisation, ce qui suppose d'accepter la compétition, les classements et la performance.

Vous réhabilitez courageusement la notion de temps long. En effet, en une époque qui privilégie le court terme et l'imédiateté, votre Atlas de l'influence française montre que la vraie grandeur s'inscrit dans des perspectives historiques longues, donc dans la durée... Comment expliquer ce paradoxe et pensez-vous que l'on puisse parvenir à concilier ces deux logiques, surtout en période de crise ?

Il nous appartient de cultiver notre héritage tout en nous adaptant et en nous projetant dans le monde tel qu'il est. À nous de savoir concilier harmonieusement les différentes logiques. Nous devons impérativement nous extraire du présentisme à tous crins, nous efforcer d'être tout à la fois réalistes et créatifs, réinstaller de la longue durée dans nos analyses, ce qui permet de mieux saisir le sens des choses. De même, il est impératif de comprendre les mutations à l'œuvre dans notre monde, entre puissances établies et puissances ascendantes, ce qui ne peut se faire que sur la longue durée. Nous devons donc très clairement nous remettre au jeu des idées. C'est pour ses idées, sa capacité à penser sur un registre un peu différent, que bien souvent la France est suivie et parfois écoutée. À nous de renouer avec cette tradition. ■

Gardons pour nous le terme d'influence, forgé il y a plus d'un siècle par des diplomates français.

Il nous appartient de cultiver notre héritage tout en nous adaptant et en nous projetant dans le monde tel qu'il est.

EXTRAITS

Puissance et influence, repère et référence

L'Atlas de l'influence française au XXI^e siècle (Robert Laffont/Institut français, 2013) rassemble, sous la houlette de Michel Foucher, les contributions d'une cinquantaine de spécialistes qui ont disséqué sous de nombreuses facettes l'influence française sur la scène internationale. L'introduction de l'ouvrage, signée Michel Foucher, porte un titre emblématique: "Puissance et influence, repère et référence". Quelques extraits permettent de bien mettre en relief l'approche de Michel Foucher en matière d'influence.

Géopolitique, influence et situations de crise

"L'expérience française nous apprend que c'est dans les périodes critiques de son histoire que sont formulées et conduites des politiques publiques d'influence, pour compenser ce que le jeu classique de la puissance ne suffit plus à obtenir et pour restaurer une position dans un monde en changement. On ne peut pas se résoudre à ce que l'image d'un État ne soit corrélée qu'à la seule performance économique. Une politique réduite à la promotion de la "marque France" fait l'impasse sur tout ce que ce pays a su diffuser et peut continuer à partager."

L'influence à la française n'est pas le soft power

"On oublie parfois qu'il [*le soft power*] a toujours été conçu par ses promoteurs comme un complément de la puissance militaire (*hard power*) et ne peut en aucun cas en être dissocié. Il s'agit toujours de coercition, de façonner ce que les autres désirent. On a parlé également de *co-optive power* opposé à *command power*. Dans *soft power*, le mot essentiel est *power*. La puissance, c'est la possibilité d'amener les autres aux résultats que vous voulez, selon l'inventeur du concept Joseph Nye, qui invite à la penser non pas en termes de ressources mais également de comportement. Anne-Marie Slaughter, professeur à Princeton, insiste quant à elle sur la puissance intelligente (*smart power*), pouvoir de convaincre les autres nations de collaborer avec vous pour pouvoir résoudre ensemble un problème commun. Robert Cooper, conseiller diplomatique britannique, assimile le *soft power* aux institutions, comme forme 'civilisée' de la puissance. Les ressources mobilisées sont moins matérielles et relèvent de la culture, de l'idéologie, des normes, des idées, de la persuasion et de la séduction."

L'influence n'est pas un rayonnement, mais une interaction

"Les champs de l'influence sont multiples. Est-ce un substitut à la puissance ? N'est-ce pas plutôt une nouvelle manière pour les puissances établies de travailler entre elles et avec les puissances ascendantes pour régler des questions d'intérêt collectif en cherchant à convaincre ? Car l'influence concerne l'ensemble des initiatives contribuant à réguler et à améliorer le système international. Elle se mesure en termes de contribution à la civilisation universelle. Enfin, la question qui mérite débat est finalement de savoir si l'influence d'un État, c'est-à-dire d'une nation et d'une culture, relève d'abord de politiques publiques et volontaristes des diplomaties culturelles ou si elle ne procède pas plus fondamentalement de l'attraction d'une pensée, librement créée et exprimée. Bref, l'influence n'est pas un rayonnement mais une interaction."

Être influent aujourd'hui, c'est produire des idées qui intéressent les autres

"L'influence n'est ni hors contexte ni hors sol. Le contexte impose d'injecter des idées et de risquer des initiatives, de formuler des règles et d'imaginer des scénarios dans un cadre collectif, aujourd'hui mondial. Être influent aujourd'hui, c'est agir comme décideur et être perçu comme tel, avec quelques autres. C'est donc produire des idées qui intéressent les autres. Ne pas cesser de penser le monde. En lançant des entreprises qui nous dépassent."

La mesure de l'influence

"L'influence d'un pays et d'une nation peut-elle se mesurer ? Question salutaire face à une doxa qui s'est convaincue d'un recul, sinon d'un déclin irrémédiable sans en apporter ni preuve ni critère de mesure. Notre approche est indirecte, la preuve par la carte. L'entrée des Français dans un nouveau monde implique un recours plus affirmé à la géographie, description subjective autant qu'objective des réalités localisées, analyse distanciée pour éviter de prendre pour argent comptant les représentations dominantes imposées par les banques d'affaires. L'histoire rappelle utilement, quand elle ne se confond pas avec la mémoire, les contributions anciennes de la France aux affaires mondiales, mais il importe de montrer qu'elles ne soient pas vaines et qu'elles se poursuivent, en se renouvelant."

EXTRAITS

Atlas de l'influence : suites et analyses

Le 21 février dernier, le quotidien Libération consacre deux pages à un entretien de Michel Foucher, autre évocateur : "On attend de la France qu'elle produise des idées différentes, subversives". En voici quelques extraits, l'entretien complet pouvant être consulté sur le site de Libération, à l'adresse suivante : http://www.liberation.fr/monde/2014/02/20/on-attend-de-la-france-qu-elle-produise-des-idees-differentes-subversives_981794

"Quels sont les critères d'influence ?

Le produit national brut, la langue, une capacité d'intervention militaire, le siège au Conseil de sécurité. Mais l'influence consiste essentiellement en des initiatives. Par exemple, la France porte la plupart des idées de régulation, qu'elle soit financière ou environnementale. L'époque Chirac fut riche en la matière : taxation sur les transactions financières... La France dispose aussi du levier européen. Elle peut y faire passer un certain nombre d'idées tout en s'opposant aux plus libéraux de la Commission. Il s'agit donc d'une présence multiforme, active, qui n'est pas seulement liée à l'héritage. Il y a peu de pays où l'on s'inquiète de l'état du monde et où l'on pense le monde. Ce sont essentiellement des anciennes puissances.

"Et les émergents ?

Il y a la Chine aussi et un peu le Brésil. La Chine veut réorganiser l'Asie orientale sur un modèle sino-centré. Mais l'Inde n'a que la diplomatie de son commerce. Tous les pays qui ont un taux de croissance à deux chiffres n'ont pas forcément une vision du monde. Les émergents sont avant tout centrés sur leur propre développement.

"Quelle différence faites-vous entre le pouvoir d'influence et le soft power ?

Le soft power est avant tout un concept américain, développé par Joseph Nye (sous-secrétaire d'État à la Défense) dans les années 90. Dans soft power, le mot important, c'est power. On évite l'emploi de la force par la séduction mais aussi par des sanctions. Ce n'est donc pas un pouvoir uniquement culturel, comme on a pu le croire en France. L'idée de soft power était un peu tombée en désuétude jusqu'à ce qu'Obama se donne pour objectif dès son premier mandat de restaurer l'image des États-Unis dans le monde. En France, nous pouvons utiliser le mot influence qui figure d'ailleurs de façon très explicite dans le premier bulletin de l'Alliance française (1883) : l'objectif était déjà de répondre au défi allemand au lendemain de la défaite et au défi anglo-saxon déjà identifié. Il s'agit de propager l'influence de la France par la langue. L'influence, c'est aussi de Gaulle qui mobilise les intellectuels comme deuxième pilier de la Résistance, la résistance intellectuelle après la résistance armée. Le ministre des Affaires étrangères, Laurent Fabius, reprend aussi le terme d'influence : les deux axes de sa politique étant la diplomatie d'influence et économique. Il est intéressant de noter que l'on parle d'influence quand il n'est plus question de logique de puissance. Et une logique d'influence est une stratégie d'adaptation au monde d'aujourd'hui. Ce livre est aussi une stratégie de sortie de crise. La société française n'aime pas le monde tel qu'il est et ainsi nous parlons plutôt de mondialisation. J'essaie de ne pas employer ce terme. Il ne s'agit pas de la France dans la mondialisation mais de la France dans le monde.

"Vous dites que l'influence est là où on ne l'attend pas. Qu'entendez-vous par là ?

On attend de nous que nous produisions des idées différentes des idées dominantes, même si la référence pour les nouvelles classes moyennes dans le monde vient principalement des États-Unis. Que nous nous distinguions du rouleau compresseur occidental-global. Il y a par exemple l'idée de régulation, ou l'idée européenne. Les idées de subversion. Lire Tocqueville, aujourd'hui, au Bureau politique du Parti communiste chinois peut être très subversif. Il y a toujours un décalage entre ce que l'on apprend de la France à l'étranger dans les manuels scolaires et la réalité française contemporaine. La France gêne, notamment outre-Atlantique, parce qu'elle a une voix différente. Mais je crois que c'est cette voix que souhaitent entendre les émergents. En témoigne encore le prestige de de Gaulle. La lumière continue de briller même si l'astre est éteint."

Enfin, signalons aussi un entretien accordé par Michel Foucher, toujours en février dernier, aux notes CLÉS (Comprendre les enjeux stratégiques), publiées par Grenoble École de Management, sous le titre "Géopolitique de l'influence" (disponible sur <http://notes-geopolitiques.com/wp-content/uploads/2014/02/CLESHS32.pdf>) En voici un extrait :

Des élites peu tournées vers l'étranger, d'où un déficit d'influence

"Ce que l'on attend de la France, c'est une autre voie que la voie occidental-global quant aux débats sur les enjeux du monde. D'où l'importance d'occuper la sphère des débats d'idées. Beaucoup de nations attendent de la France un positionnement un peu différent, tocquevillien. Or, cette attente est déçue car en déphasage avec notre positionnement actuel, très proche des États-Unis. Malheureusement, nos élites politiques sont en général peu tournées vers l'étranger, se déplaçant rarement et brièvement. L'idée perdure que le voyage coûte cher au contribuable, qu'il est un luxe inutile. Pour l'homme politique français, les frontières qui l'intéressent sont celles de sa circonscription. De plus, notre culte de la mémoire est excessif, au détriment de la connaissance des réalités géographiques."

ENTRETIEN AVEC MICHEL FOUCHER

BIOGRAPHIE

Agrégé de géographie et docteur d'État, Michel Foucher est professeur des universités depuis 1989, en poste à l'École normale supérieure (Paris – Ulm) depuis 2007 et titulaire de la chaire de géopolitique appliquée au Collège d'études mondiales (FMSH – ENS) depuis 2013.

Parallèlement à cette carrière universitaire, Michel Foucher est également diplomate. Sous le gouvernement Lionel Jospin, il a été conseiller en charge des affaires politico-stratégiques au cabinet d'Hubert Védrine, alors ministre des Affaires étrangères (1997-2002). Il a aussi été directeur du Centre d'analyse et de prévision du ministère des Affaires étrangères (1999-2002), envoyé spécial dans les Balkans et le Caucase (1999), ambassadeur en mission sur les questions européennes, avant d'assumer la charge d'ambassadeur de France en Lettonie sous le gouvernement Raffarin (2002-2006).

Ses activités dans le domaine de la recherche ont également été nombreuses et diversifiées. Il est membre du comité scientifique de la Fondation Robert Schuman, de l'Académie diplomatique internationale, du Centre des hautes études européennes (ENA) et des Rencontres d'Auxerre du Cercle Condorcet. Il est de plus Président de l'Association des internationalistes.

Il a été le premier parrain de la filière Diplomatie de l'ENS. Enfin, plus récemment, il a été Directeur de la formation, des études et de la recherche de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) de 2010 à 2013.



Consultant pour la Délégation aux affaires stratégiques (DAS), il a réalisé de nombreuses missions de terrain dans des zones de crise. Il est expert du programme "Frontières" de l'Union africaine auprès de la division "Paix et prévention des conflits" de la Commission de l'Union africaine (Addis Abeba) depuis 2007. Enfin, il est *Senior Advisor* à la Compagnie financière Jacques Cœur (depuis 2013) et expert international auprès de la Compagnie européenne d'intelligence stratégique (depuis 2007).

Michel Foucher s'est fait connaître par ses nombreux travaux sur l'épineuse question des frontières. Sa thèse d'État (Sorbonne, 1986) portait sur *Les frontières des États du Tiers-monde*. Il publie dans la foulée *L'invention des frontières* (FEDN, 1986) et se fait connaître d'un plus large public avec *Fronts et frontières, un tour du monde géopolitique* (Fayard, 1988). Plus récemment, il a publié son *Atlas de l'influence française au XXI^e siècle*, (Robert Laffont/Institut français, 2013) et réédité *La bataille des cartes, analyse critique des visions du monde*, (Bourin éditeur, 3^e édition bilingue et électronique, Itunes/Ipad, oct. 2012), *L'obsession des frontières*, (Perrin, 3^e édition, 2012), *le Rapport Schuman sur l'état de l'Union*, (en codirection avec Thierry Chopin, Lignes de repères et Springer, mars 2014 - 8^e édition). Parmi ses récents articles et conférences (2013), on peut souligner qu'il est intervenu dans le cadre du BRIT XII roundtable, *Borders Studies: Past and Present Challenges*; Le café pédagogique; Le Monde; France Culture, RTSR; France Info; RMC; Les Échos; Le Soir

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

"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. L'entretien que nous a accordé Michel Foucher 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 : Éric 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