



Communication & Influence

N°60 - Décembre 2014

Quand la réflexion accompagne l'action

L'omnipotence de la technique face à l'influence de la pensée : le décryptage de Charles-Edouard Bouée

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.

La montée en puissance exponentielle de la technique risque-t-elle de tuer les forces de l'esprit ? Existera-t-il demain une place libre et un rôle à jouer pour le cerveau humain confronté à la mainmise des machines sur nos destinées ? Président de Roland Berger Strategy Consultants – l'une des plus importantes sociétés mondiales de conseil stratégique – Charles-Edouard Bouée livre avec son dernier essai *Confucius et les automates* (Grasset, octobre 2014), une solide réflexion sur "l'avenir de l'homme dans la civilisation des machines".

De prime abord, le constat est glaçant. Cependant, dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes communication, Charles-Edouard Bouée, familier de la pensée chinoise, ouvre avec bonheur des perspectives qui échappent souvent aux esprits occidentaux. Il se pourrait



bien que les sagesse antiques soient susceptibles de nous offrir des voies nouvelles et salvatrices. Un essai où les initiés retrouveront des interrogations heideggériennes adaptées à un monde régi par la technique, l'économie et la finance. En un mot, une réflexion fertile sur les rivalités entre puissance et influence...

Comment selon vous s'articulent les rapports entre puissance et influence, et plus particulièrement entre technique et influence au sein de notre monde ?

Je dissocierais volontiers deux axes. Le premier conduit à s'interroger sur ce qui fait la puissance d'une nation. Les Chinois ont beaucoup travaillé sur cette question. À leurs yeux, quatre éléments sont à prendre en compte : l'État, qui incarne la puissance ; l'Esprit, la puissance de la culture ; l'Énergie, autrement dit la puissance économique ; et enfin la puissance militaire. Ces quatre

éléments sont les piliers de la puissance d'une nation. Et il est vrai que très peu d'États possèdent et maîtrisent parfaitement ces quatre domaines. L'armée est en général le pôle que l'on conserve le plus longtemps. Second axe de réflexion que je vous proposerais, travailler sur l'horizon du temps. Au-delà de la puissance présente, la capacité à voir loin est un paramètre essentiel. Se pencher vers le futur, tel a longtemps été le rôle de la science-fiction. Les Barjavel et Asimov observent la science et réalisent des projections très



loin vers le futur en fonction des éléments glanés dans le présent. Derrière les auteurs de science-fiction, viennent les militaires, soucieux également de projection, puis derrière les militaires, les entreprises. Ceux qui se projettent le moins sont les individus, dont l'horizon est nettement plus restreint.

Si les Américains et les Chinois maîtrisent les technologies, ce n'est pas parce qu'ils ont de meilleurs entrepreneurs, mais parce qu'ils font l'effort de la puissance, tant au plan militaire que civil, en se projetant en permanence dans l'avenir.

quatre forces évoquées. Mais aussi verticalement, en nous montrant incapables de l'effort d'une vision et d'une projection vers le futur. Si les Américains et les Chinois maîtrisent les technologies, ce n'est pas parce qu'ils ont de meilleurs entrepreneurs, mais parce qu'ils font l'effort de la puissance, tant au plan militaire que civil, en se projetant en permanence dans l'avenir.

Votre conception du temps permet de remettre les choses en perspective, car vous avez en quelque sorte une double approche, temps court et temps long...

Nous vivons avec une technique qui se développe sur un mode exponentiel. Or, le cerveau humain ne peut pas appréhender des processus exponentiels.

Nous nous trouvons confrontés au quotidien à une formidable accélération du temps. Même si l'on se bat pour gagner du temps long, les faits s'imposent à nous. Et cette démultiplication du temps nous fait évoluer comme si nous devions courir sur un tapis roulant qui va dans le sens inverse de celui que nous souhaiterions. Un sociologue comme Hartmut Rosa a beaucoup réfléchi et écrit sur le sujet. Fort heureusement, dans nos métiers de consultants en stratégie, nous avons la possibilité de créer des ponts par-dessus le temps pour nos clients, afin de les amener à réfléchir dans la dimension du temps long. C'est là un art délicat car en tant que dirigeant d'entreprise, nous devons faire face à des obligations bien concrètes dans des délais courts et simultanément, ne jamais perdre de vue le cap que l'on se fixe sur le temps long.

Malheureusement en Europe, nous sommes confrontés à un handicap de myopie et à une incapacité à penser sur le temps long. Bien sûr, des futurologues ou des militaires auraient naturellement la faculté d'appréhender cette dimension du temps long – encore faudrait-il que ces derniers aient les budgets nécessaires, sinon ils se trouvent comme les autres confrontés aux urgences dictées par les exigences économiques... Or un outil militaire placé sous la dimension du temps court devient rapidement obsolète. On imagine aisément l'extrême difficulté de nos militaires

qui ne peuvent plus se situer dans le temps long et doivent gérer des crises sur trois théâtres d'opérations extérieures simultanément...

Il y a donc une course entre la technique et l'homme pour appréhender le futur ?

Nous vivons avec une technique qui se développe sur un mode exponentiel. Or, le cerveau humain ne peut pas appréhender des processus exponentiels. Simultanément, l'intelligence artificielle progresse à une vitesse vertigineuse. Songez qu'il y a aujourd'hui dans un I-phone la puissance de calcul que possédait l'Amérique au moment de la Guerre froide... La technique dépasse y compris les États, qui sont une création somme toute assez récente dans la forme que nous leur connaissons. En un mot, notre pensée ne parvient plus à penser justement, elle ne parvient pas à appréhender le monde tel qu'il est. Notre modèle linéaire et cartésien se révèle battu en brèche.

D'où la nécessité de casser un paradigme. L'incapacité à saisir une opportunité parce qu'elle ne correspond pas à notre schéma mental et que l'on est incapable de se projeter dans un cadre autre, l'avenir en particulier, est parfaitement illustrée par l'histoire de la montre à quartz. Cette dernière a été inventée par des Suisses. Mais ils n'y ont vu guère plus qu'une bizarrerie. Elle n'était pas assez sophistiquée puisqu'il n'y avait pas de système d'horlogerie complexe à l'intérieur... Elle a été certes présentée au salon international de Genève, mais plutôt comme une chimère que comme un modèle d'avenir. Les Américains et les Japonais, eux, ont immédiatement saisi la balle au bond. Et cinq ans plus tard, le marché basculait.

Vous faites souvent référence à la pensée chinoise antique, en la plaçant comme modèle face à notre désarroi quant aux innombrables mutations technologiques que nous semblons davantage subir que digérer. Pourquoi ?

Si l'on en revient à la pensée stratégique, n'oublions pas le sens originel du mot. Dans mon livre *Light Footprint Strategy, leadership in times of change* (Bloomsbury, 2013), j'ouvrais la réflexion en rappelant que le mot grec "στρατηγός" constituait la synthèse du terme "stratos" (armée) et "ago" (conduire, diriger, mener). A l'époque romaine, le stratège est un chef militaire ou politique. Il anticipe les situations, donc se projette dans l'avenir. Or la question qui se pose à nous aujourd'hui est de savoir ce que nous voulons face à un avenir incertain. Nos "terres du futur", dominées par le seul règne de la technique, me semblent être dépourvues de sens, ne pas être porteuses d'une vision. Dès lors, n'observons-nous pas une totale démesure entre la croissance exponentielle de la technique et la réalité des rapports humains ? D'où le recours aux savoirs antiques, en particulier chinois, qui me paraissent d'actualité.

L'un de ses élèves demandait un jour à Kong Fuzi (Confucius) quels étaient les plus grands maux. Ce dernier répondit : "La Terreur qui cultive l'ignorance et pratique le massacre. La Tyrannie qui exige des récoltes sans avoir semé. Le Pillage qui se perpète à coups d'ordres incohérents. La Bureaucratie qui dénie à chacun son dû". N'existe-t-il pas une certaine parenté entre ces réflexions et les apories qui sont les nôtres aujourd'hui ? La réponse de Kong Fuzi me paraît être une piste intéressante à creuser pour renouer

avec une dimension humaine dans un monde dominé par la technique : *"L'honnête homme veille à neuf choses: quand il regarde, il veille à voir clair; quand il écoute, il veille à entendre distinctement; dans sa conscience, il veille à être amène; dans son attitude, il veille à être respectueux; quand il parle, il veille à ce que ses paroles soient loyales; dans sa tâche, il veille à être sérieux; dans le doute, il veille à s'informer; quand il se fâche, il veille aux conséquences; quand il obtient un avantage, il veille que ce ne soit pas au détriment de la justice."*

Comment voyez-vous les défis posés par l'implacable montée en puissance de la technique face à des hommes qui apparaissent démunis et peu à même de rivaliser ?

Les robots montent effectivement en puissance, inexorablement. Ils ne sont plus cantonnés à de seules tâches d'exécution, ils ne sont plus asservis dans des usines ou des centres technologiques. Les robots sont parmi nous, immergés dans notre monde, présents dans notre quotidien. Ils nous servent bien sûr, mais ils entrent également aujourd'hui dans de nouvelles configurations et de nouvelles logiques, puisqu'ils ne vivent pas en circuit fermé. Bien au contraire, ils sont connectés entre eux, communiquent entre eux, engagent des synergies sans que nous en ayons conscience.

Car les machines aujourd'hui ont atteint un tel stade de sophistication que ces robots sont invisibles. Et pourtant leur puissance n'a jamais été aussi forte. Les processus de miniaturisation sont tels que les dispositifs les plus complexes (capteurs, puces, nanomoteurs...) peuvent être greffés dans notre corps. Quel sera alors notre quotidien dans ce monde interconnecté en permanence ? Ne faut-il pas déjà repenser intégralement notre rapport au travail et au monde économique ? À cet égard, je souhaiterais simplement vous rappeler ce qu'énonçait Eric Schmidt, président exécutif du conseil d'administration de Google, lors du Forum économique mondial de Davos, en janvier 2014 : *"Les années qui viennent se caractériseront par une course entre les ordinateurs et les hommes, et il faut tout faire pour que les hommes en sortent vainqueurs"*. Face à la toute-puissance de la technique, saurons-nous trouver une voie pour l'influence de la pensée humaine ?...

En guise de conclusion, de quelle manière percevez-vous le futur de la France, entre perte de puissance et perte d'influence ? Quels sont ses points faibles et ses atouts ?

Notre pays a des doutes et se cherche. Le pessimisme gagne du terrain alors que nous devrions plutôt nous projeter vers l'avenir en optimisant les atouts indéniables qui sont les nôtres. Quels sont-ils ? D'abord notre formidable potentiel de recherche dans des domaines-clés pour demain, je pense ici au secteur de la santé, des énergies nouvelles, de l'aéronautique et de l'espace, ou encore de la biologie ou de la robotique. Mais la France détient aussi des cartes maîtresses avec ses terroirs et son histoire, sans parler de ses capacités créatrices et artistiques. Elle est ainsi présente aux deux bouts de la chaîne de valeur, sciences et technologies d'une part, patrimoine naturel et culturel de l'autre. Plutôt que d'opposer stérilement et fallacieusement ces deux pôles, faisons-les plutôt entrer en synergie.

Il y a en outre une dimension à ne pas perdre de vue. Les machines n'ont pas d'art de vivre. Les machines ne sont pas

polies entre elles ou avec les hommes. Dans notre monde où les repères comme les hiérarchies sont bouleversés, n'est-il pas opportun de se référer à des valeurs et des questionnements qui sont finalement consubstantiels à la condition même de l'homme ? Les interrogations formulées par les philosophes des Lumières restent d'une grande pertinence.

À l'ère des machines triomphantes, aussi glaciales qu'efficaces, il nous appartient de continuer à produire ce qu'une machine ne pourra jamais produire, à savoir des relations humaines constructives, qui nous permettent de vivre harmonieusement, de donner un sens au monde et d'y jouir de nos facultés. À cet égard, la France détient un capital immatériel d'une immense valeur.

Pour de nouveau rayonner, pour engager une authentique stratégie d'influence, nous devons donc renouer avec la stratégie, la vision, le temps long...

Sans oublier d'intégrer la dimension culturelle, philosophique, bref revenir à l'esprit de Voltaire. À nous donc d'imaginer les métiers et secteurs porteurs de demain, qui permettraient de revivifier les territoires en proposant des voies et solutions nouvelles aux autres pays du monde. Il ne s'agit pas de penser en termes de tourisme de masse mais plutôt d'imaginer des activités susceptibles de séduire les étrangers en mettant en avant ce qui fait la richesse de notre pays, en proposant des produits et services à très forte valeur ajoutée. De grands penseurs comme Tocqueville sont aujourd'hui mis en avant en Chine par exemple.

Nous nous targuons d'être la patrie des Lumières, alors pourquoi ne pas faire de notre pays un "Sanctuaire des Sages" et proposer des programmes pédagogiques multimédias mettant en avant ce patrimoine dont nous sommes si fiers et qui parle au monde entier ? Nous mesurons mieux lorsque nous sommes éloignés de l'Hexagone à quel point notre pays exerce une véritable fascination pour les nouvelles classes moyennes des pays émergents.

Des atouts, nous en avons, beaucoup d'ailleurs. Mais nous ne savons pas les articuler pour nous redéployer et nous projeter dans un futur où nous aurions pourtant un rôle-clé à jouer, notamment parce que la voie que la France pourrait ainsi ouvrir pourrait être une voie de contournement du monde des robots et des automates.

En donnant du sens, en inscrivant l'histoire de l'homme dans un terroir et un patrimoine, en proposant une autre façon de vivre et d'être au monde, la France pourrait devenir un point d'ancrage dans le monde de demain, privilégiant l'humain et la capacité de penser. ■

Nous mesurons mieux lorsque nous sommes éloignés de l'Hexagone à quel point notre pays exerce une véritable fascination pour les nouvelles classes moyennes des pays émergents.

En donnant du sens, en inscrivant l'histoire de l'homme dans un terroir et un patrimoine, en proposant une autre façon de vivre et d'être au monde, la France pourrait devenir un point d'ancrage dans le monde de demain, privilégiant l'humain et la capacité de penser.

EXTRAITS

Ruptures technologiques, ébranlement des certitudes, émergence des nouvelles puissances : comment l'esprit humain peut-il faire face ?

Extraits des pages 12 à 15 de *Confucius et les automates – L'avenir de l'homme dans la civilisation des machines*, par Charles-Edouard Bouée en collaboration avec François Roche, Grasset, octobre 2014, 221 p., 18 €.

Un basculement totalement inédit

"Une série de ruptures, comme l'augmentation des coûts de l'énergie, la mondialisation des échanges, la montée en puissance du capitalisme financier, l'accélération du progrès technique, ont ébranlé le socle de certitudes sur lequel s'étaient bâties nos économies. Les nouvelles technologies de l'information ont favorisé l'émergence progressive de ce qu'Al Gore, l'ancien vice-président des Etats-Unis, qui a aujourd'hui endossé le costume de futurologue, appelle *Earth Inc.* C'est un monde totalement intégré, interactif et hyper connecté, au sein duquel *"les politiques nationales, les stratégies régionales et les théories économiques qui nous ont longtemps été familières ne sont plus compatibles avec tout ce que nous ont apporté les technologies révolutionnaires"*. Et ces changements, nous dit encore Al Gore, *"n'ont rien de commun avec ce qui s'est produit jusqu'ici dans l'histoire de l'humanité"*. La compétition entre les nations n'est plus fondée sur la conquête de nouveaux territoires géographiques mais sur la maîtrise des technologies du futur et sur la façon dont on saura les transformer en puissance financière globale. Il n'est que de constater les immenses ressources que des pays comme les Etats-Unis, le Japon, la Chine, l'Allemagne consacrent au renforcement de leur force de frappe en matière scientifique et technique pour se rendre compte que c'est là que seront les champs de bataille et surtout les profits de demain. Et l'on peut déjà anticiper que dans les années qui viennent, la finance et la technologie seront les grands pourvoyeurs de richesse du monde. Les premiers signes sont déjà là. En 2013, les entreprises cotées du monde entier ont distribué plus de 1000 milliards de dollars de dividendes, une première dans l'histoire du capitalisme mondial. C'est 40 % de plus qu'en 2009 et les deux contributeurs principaux sont les banques et les sociétés de technologie... Dans ce contexte, on ne peut que s'inquiéter du fait que seule une société européenne de *high-tech* figure parmi les 50 plus fortes capitalisations boursières mondiales (Vodafone) contre près d'une dizaine de sociétés américaines (dont Apple et Google) et deux asiatiques (China Mobile et Samsung Electronics)."

Quand l'homme n'est plus la solution mais le problème...

"Les ruptures caractérisant notre époque et qui vont s'accroître encore dans les années à venir, ne sont pas de même nature. Elles sont presque invisibles, et se propagent de façon progressive (il a fallu plusieurs années avant que l'on perçoive les changements apportés par Internet ou les nouvelles technologies de la communication). Cela s'est passé en deux vagues : l'euphorie des années 2000 puis la période actuelle de normalisation, d'expansion et de domination de certains acteurs comme Facebook ou Google. C'est la combinaison de ces ruptures et l'accélération asymptotique de leurs effets, partout dans le monde, dans les entreprises et les foyers, qui provoquent cette impression que plus rien n'est maîtrisé et que tel l'apprenti sorcier, nous allons perdre le contrôle des inventions que nous avons générées. Car ce qui apparaît, sous-jacent, c'est une situation que personne n'avait réellement envisagée : l'homme n'est plus la solution, il tend à devenir le problème, la contrainte, le bug potentiel. La mondialisation de l'économie a entraîné une mondialisation du travail, qui a produit une délocalisation massive d'emplois des cœurs de l'industrie américaine et européenne vers les nouveaux pays industrialisés d'Asie. Cette prime donnée par les grandes entreprises mondiales à l'heure travaillée la moins chère, et bien souvent à la législation du travail la plus souple, ont profondément déstabilisé les économies et les sociétés des pays développés, entraînant une explosion des coûts sociaux, notamment en Europe."

Et la Chine dans tout ça ?

"Pendant ce temps, une nouvelle puissance est née, la Chine. Les sinologues diront qu'elle reprend en réalité la place qu'elle occupait jusqu'au milieu du XIXe siècle. En 1830, le PIB chinois était le plus important du monde, avant que la Chine n'entre dans un nouveau cycle de trois cents ans – 1830-1930 : le siècle des humiliations (la guerre de l'opium, l'invasion japonaise) ; 1930-2030 : le siècle de la restauration (la fondation de la République populaire, les grandes réformes des années 1980, l'envol économique des années 2000) ; 2030-2130 : le nouvel Age d'or (le "rêve de la Chine" cher à Xi Jinping et le nouvel âge des machines...). Aujourd'hui, l'émergence de la Chine comme future première puissance économique mondiale change l'équilibre de la planète, d'autant qu'elle s'accompagne d'un affaiblissement des Etats-Unis comme puissance politique et militaire. Et si tout cela ne suffisait pas, la robotisation et l'automatisation fulgurantes que nous allons connaître dans les prochaines décennies, où l'on verra se généraliser la combinaison de la machine et de l'intelligence, remet en cause brutalement et presque de façon systémique non seulement le rôle, mais aussi la valeur ajoutée et la fiabilité de l'homme dans les processus de production et même de décision."

EXTRAITS

9 leçons de l'antique sagesse chinoise dans un monde VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu)

Extraits du chapitre 4 de *Light Footprint Strategy, leadership in times of change*, par Charles-Edouard Bouée (Bloomsbury 2013).

"First, it's dynamic. Chinese managers see their environment as in a state of more or less permanent flux. This is partly because of the central role movement plays in the Chinese world-view, and partly because the business environment in China is more fluid and turbulent than in the West. China's industries are still at a relatively early stage in their development. There are still lots of opportunities, empty niches and growth potential, particularly in China itself. In the new VUCA world, the challenge for managers is not to achieve equilibrium adaptation to a stable environment, as Michael Porter urged, but to keep your balance in an environment where there's no prospect of equilibrium. [...]

"Second, it's adapted. Although there is no equilibrium, the business environment has its cycles and seasons. Action is necessary when it's necessary. Fruit will fall when it is ripe. Government creates some of these rhythms. The five-year plans provide companies with a strategic background, to which their own plans must be aligned. Managers see themselves as parts of their environment. Nothing's created for them. If they are to create value, they must align their rhythms with the environment's.

"Third, it's flexible. In a turbulent, unpredictable, VUCA world, you cannot afford to be too wedded to a strategy. Chinese managers can be precise when it is necessary to be precise, but they also value the flexibility of imprecision. If you have no plan, you have no face to lose when it seems necessary to change direction. Strategy plays only a minor role in Chinese business. It's more of an outcome than an input, a way of rationalising after the event, a series of short-term reactions and adaptations. [...]

"Fourth, it's synthetic. The Chinese management style has absorbed and adapted to, and will continue to absorb and adapt to, the principles, tools and techniques of other styles. There's no 'not invented here' syndrome, as there has been in America. Chinese managers share Deng's view - if a cat can catch mice, its colour and provenance are immaterial. [...]

"Fifth, it's mutual. Feng Jun's original nickname in China's personal computer industry was 'five yuan Feng' after he cut the profit margin on his PC key-boards from the standard 50 yuan to 5 yuan. Feng now prefers to be known as 'six wins Feng'. Feng's idea in 1998, after the market for his 'Little Sun' products had been invaded by a plague of fakes, was to set out the basis of the relationships between his company and what might be called in the west its 'stakeholders'. Henceforth, he announced, his company would be run in a way that reconciled the reasonable interests of six constituencies: the 'public', by which he meant his customers, distributors, employees, suppliers, the company itself and society at large. [...]

"Sixth, it's consensual. If you look at the distribution of power in China through western eyes you see tyranny everywhere, from the all-powerful CCP and its local 'party bosses' and the all-powerful patriarchs in families to the all-powerful bosses in companies. In terms of the structure of Chinese companies, this perception is accurate enough, but it is misleading because it obscures a key difference in the occidental and Chinese meanings of the word 'boss'. Three millennia of dynastic rule in China have instilled the shape of hierarchy in the national psyche, presided over by emperors and leaders. The boss plays a key role in the well-ordered Confucian society, but the position has obligations attached. The mandate to rule is conditional on the ruler's good behaviour. [...]

"Seventh, it's spiritual. It would strike employees of a western company as odd if their CEO invoked a higher spiritual power to explain the company's purpose. Shareholders might also be uneasy if their agent was committed to purposes other than maximising shareholder value. It is not that westerners are less religious than the Chinese. The evidence indicates the opposite. It is that, in the West, business operates in a material world separate from the spiritual world. [...]

"Eighth, it's disciplined. Although fuzzy in its logic and spiritual in its communication, the emerging Chinese management style is very far from easy-going. The typical leadership system consists of a CEO and an inner circle of advisers, supported by a well-staffed Chairman's Office, or dongban, which includes a discipline department. Personnel performance reviews are frequent. [...]

"Ninth and last, it's natural. All management styles are 'natural', in the sense that they emerge and are not intentionally designed. But they emerge in particular places and at particular times".

BIOGRAPHIE

Charles-Edouard Bouée est consultant international, président-directeur général de Roland Berger Strategy Consultants, l'une des plus importantes sociétés mondiales de conseil en stratégie (www.rolandberger.com). Diplômé de l'École Centrale Paris, d'un MBA de la Harvard Business School et licencié en droit (Université de Paris Sud, Paris XI), Charles-Edouard Bouée débute sa carrière en fusions-acquisitions à la Société Générale à Paris puis à Londres. Avant de rejoindre Roland Berger, il est vice-président au sein d'un grand cabinet de conseil en Stratégie anglo-saxon où il travaille pour des clients industriels et financiers. Il est spécialiste de la stratégie et des problématiques de transformation d'entreprise. A Paris, il s'implique fortement au sein des Practices Services Financiers et Utilities/Energy.

Charles Edouard Bouée a dirigé les activités de Roland Berger en Chine entre 2006 et 2014. Il est Président Asie depuis 2009. Il rejoint le Comité Exécutif Groupe en juillet 2010, puis en juillet 2013, est nommé Chief Operating Officer (COO) Groupe. Il est responsable de l'Asie, la France, la Belgique et l'Afrique du Nord. En juin 2014, il a été élu PDG de Roland Berger Strategy Consultants monde.

Charles-Edouard Bouée est l'auteur de plusieurs ouvrages. Il a publié en 2010 chez Palgrave Macmillan, *China's Management Revolution : Spirit, Land, Energy*, ouvrage dans lequel il analyse les transformations du modèle managérial dans la Chine moderne. En 2013, il a publié chez



Bloomsbury *Light Footprint Management : Leadership in times of change*, où il dresse un parallèle entre la transformation de la stratégie militaire américaine à la fin des années 1990 et l'évolution des stratégies des grandes entreprises dans un monde de plus en plus volatile et incertain. En octobre 2014 enfin, il a publié chez Grasset *Confucius et les automates. L'avenir de l'homme dans la civilisation des machines*, essai qui interroge la place de l'homme dans les processus de production, de création voire de décision, à l'heure où l'innovation technologique s'accélère de façon exponentielle.

L'appétence de Charles-Edouard Bouée pour le débat d'idées se retrouve dans l'activité du Roland Berger Institute, un think tank qui entend être une force de proposition dans le débat public en diffusant l'expertise et la vision du cabinet auprès des media et des responsables politiques et économiques. Le Roland Berger Institute publie des études sur des enjeux d'intérêt général, économiques, sociaux ou géopolitiques : *La finance innovante au service du développement des infrastructures : un deal gagnant-gagnant* (2012) ; *Innovation, compétitivité, réindustrialisation* (2012) ; *Pour une flexisécurité à la française* (2013) ; *Pour une France plus confiante* (2013) ; *La coopération franco-allemande au service de la croissance en Europe* (2013) ; *La divergence des économies européennes, comment en faire une opportunité ?* (2014) ; *Les classes moyennes face à la transformation digitale : comment anticiper, comment accompagner ?* (2014)

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 Charles-Edouard Bouée 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 : 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

Quand la réflexion accompagne l'action