



Communication & Influence

N°106 - Décembre 2019

Quand la réflexion accompagne l'action

L'art de la guerre idéologique, clé de voûte des *hard* et *soft powers* ? Le décryptage de François-Bernard Huyghe

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.

Directeur de recherche à l'Iris (Institut de relations internationales et stratégiques), fin connaisseur des conflits informationnels et communicationnels, François-Bernard Huyghe est indubitablement l'un des meilleurs spécialistes français de l'influence. Pionnier sur ce terrain en publiant dès 1987 La soft idéologie (Robert Laffont), il récidive aujourd'hui avec un bréviaire au titre explicite : L'art de la guerre idéologique (Cerf, 2019). La France est aujourd'hui scindée en deux, "élites" d'un côté, "populistes" de l'autre. Une guerre idéologique est engagée, oscillant entre soft et hard power, dont dépendra le devenir du pays. Au cœur de cet affrontement entre deux visions du monde, le pivot de l'idéologie.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, François-Bernard Huyghe dissèque les forces en présence et les



jeux de puissance/influence à l'œuvre. Le camp libéral-libertaire a manqué son opération de séduction à l'endroit du peuple, lequel ne croit plus aux discours des appareils politiques, économiques, culturels et médiatiques. La confiance est rompue, la défiance est de mise. Avec en conclusion un constat sans équivoque : il n'est plus un secteur de la vie en société qui échappe à l'idéologisation du monde.

Vous venez d'écrire un livre sur la guerre idéologique, mais personne, a priori, ne se dit plus idéologue et encore moins en guerre. Le terme "idéologie" est-il devenu une injure ?

Oui, sans doute, de la même manière que "populiste" ou "complotiste". L'emploi de tels mots vise à clore d'emblée toute discussion en décrédibilisant le discours auquel on s'oppose. Ce n'est pas un phénomène nouveau. En 1798, Destutt de Tracy publie son *Mémoire sur la faculté de pensée*, où il use du mot idéologie comme d'une discipline contribuant au perfectionnement du genre humain. La Société des Idéologues prône alors un

matérialisme athée, qui déduit la pensée de la sensation. Napoléon s'oppose à eux au nom du principe de réalité et disqualifie les idéologues en les présentant comme des rêveurs déconnectés du monde réel. Une autre approche négative du mot idéologie a ensuite été développée par Marx (voir sa critique de l'idéalisme allemand contre Feuerbach, Bauer et Stirner), comme une dissimulation d'intérêt, un mode d'interprétation de sa propre domination. En fait, chacun se targue d'être réaliste et accuse l'autre d'être dans l'idéologie. Pour un libéral-progressiste (macronien par exemple), l'idéologue est celui qui ne



www.comes-communication.com

comprend pas les lois de la modernité, n'accepte pas la société ouverte et l'économie de marché. Pour un tenant du politiquement correct, l'idéologue est celui qui se retranche dans son appréhension identitaire du monde et refuse de voir qu'il a évolué. Pour un populiste, ce sont les élites du style bobo, ceux d'en haut, des beaux quartiers, qui sont idéologisés en ne percevant pas la gravité de la crise sociale. Bref, si l'on y regarde de près, on est toujours l'idéologue de quelqu'un...

L'idéologie relève-t-elle de la sphère de l'influence ? Comment trouve-t-elle sa place entre hard et soft power ?

En fait, l'idéologie a quatre fonctions. Tout d'abord, elle traduit nos valeurs et nos passions. Ensuite, elle sert à expliquer comment fonctionne notre monde. Troisièmement, elle contribue à donner des objectifs politiques. Car même si elle ne constitue pas un programme politique, elle nourrit les cadres mentaux qui légitiment l'action politique collective. Enfin, elle donne des ennemis à combattre, lesquels ont – bien sûr – la mauvaise idéologie...

L'idéologie s'impose à nous sous des modes polymorphes, elle façonne notre manière de percevoir le monde, de l'organiser pour y vivre. En ce sens, l'idéologie fait partie intégrante de la sphère de l'influence.

L'idéologie pousse à conquérir de nouveaux adeptes, donc au prosélytisme (en ce sens, elle se distingue de certaines religions nullement prosélytes). Par sa cohérence, sa force, sa raison... Bref par la trilogie bien connue logos/ethos/pathos, fruit de la rhétorique d'Aristote, elle doit vaincre pour s'imposer au regard des idéologies adverses. Elle peut viser l'universel et chercher à emporter l'adhésion de la Terre entière, ou viser une cible spécifique. Les idées développées cherchent des repreneurs et des amplificateurs. C'est ici que s'enclenchent les mécanismes bien connus de l'influence. L'idéologie va se construire et se propager à travers une culture-formation, des penseurs vont produire de l'idéologie, celle-ci va être relayée par toutes sortes de commentateurs (professeurs, communicants, journalistes, think tanks, ONG, institutions, artistes, etc.).

Force est de constater qu'il n'est plus un secteur de la vie en société qui échappe à l'idéologisation du monde.

L'idéologie s'impose à nous sous des modes polymorphes, elle façonne notre manière de percevoir le monde, de l'organiser pour y vivre. En ce sens, l'idéologie fait partie intégrante de la sphère

de l'influence, celle-ci étant entendue comme la capacité à amener l'autre sans coercition à penser – et à agir ensuite – en corrélation avec cette perception.

La démarche vaut aussi en matière de soutien au hard power, l'idéologie pouvant justifier le recours à la force...

Oui, au-delà de cet aspect *soft power*, l'idéologie est également consubstantielle au *hard power*, car elle "légitime" des actions violentes. Ainsi, dans le cadre de la guerre, elle va permettre, d'une part de tuer des gens dans le camp d'en face jusqu'à ce que fléchisse sa volonté politique (Clausewitz), et d'autre part, de convaincre les soldats de son camp de mourir pour la "bonne cause", ce qui implique en amont l'adhésion d'une opinion publique convaincue

de la justesse du choix politique adopté. L'idéologie agit donc à différents niveaux, sur différents modes, avec différents tempos. De fait, l'idéologie se situe bel et bien à la jointure des *hard* et *soft powers*. Elle se répand bien sûr via les recettes connues du *soft power*, liées à la séduction, mais elle fonctionne également avec les méthodes relevant du *hard power*. Pour preuve, souvenons-nous qu'avant l'effondrement de l'ex-URSS, l'idéologie était appelée à la rescousse quand des gens étaient envoyés au goulag ou en hôpital psychiatrique !

Relevant traditionnellement plutôt des champs culturel et politique, les affrontements idéologiques ne semblent-ils pas envahir aujourd'hui également la sphère économique, et plus particulièrement le monde de l'entreprise ?

Oui, sans aucun doute. On aurait pu s'attendre à ce que la sphère de l'économique se cantonne au domaine de l'optimisation de production de biens et de services en vue d'une rentabilité maximale, sur un registre technique et non occupé par les affrontements idéologiques. Ce qui aurait eu corrélativement pour conséquence une mise en avant, en interne, des valeurs d'efficacité, de discipline, de hiérarchie..., au sens traditionnel que ces termes recouvrent. Or, il n'en a rien été.

Le sociologue américain Daniel Bell, dans un livre resté célèbre – *Les contradictions culturelles du capitalisme* (1976) – avait cru que l'entreprise, rigide et ancrée dans ses certitudes, allait subir de plein fouet le choc avec le monde hédoniste que les jeunes générations appelaient de leurs vœux après 1968. Daniel Bell, bien qu'esprit brillant, avait tort. L'entreprise s'est adaptée à cette mutation culturelle. Elle s'est efforcée de convaincre qu'elle pouvait être le lieu où l'on se réalise. Proclamant l'ère du fordisme achevée, elle a affirmé faire place à la créativité, prétendant que chacun pouvait trouver sa voie en "s'éclatant" dans son travail.

Second point : l'entreprise a peur du "politiquement correct", toujours plus puissant. D'où sa crainte au regard des médias ou des ONG, de ne pas apparaître comme étant suffisamment en faveur de la diversité, de l'environnement, du droit des femmes et des minorités... Bref l'entreprise a tendance à s'aligner d'elle-même sur les règles "canoniques" du "mainstream".

Troisième élément à prendre en compte dans ce processus d'idéologisation de l'entreprise : le message qu'elle déploie au quotidien à travers sa communication au sens large du terme. Au-delà de la publicité classique qui vante le produit ou le service vendu par l'entreprise, et dit tout le bien que le consommateur peut en tirer, il existe une communication d'un autre type qui se positionne sur un mode moral : nous travaillons à un monde plus solidaire et plus divers, davantage respectueux de la nature et du "vivre ensemble", etc. L'entreprise s'adresse alors là à une cible plutôt CSP+, "élitaire", de centre-ville, "bobo", qui entend faire prospérer ses idées parce qu'elle les croit justes et même incontournables. C'est donc bien là encore l'idéologie qui sous-tend la communication de l'entreprise, parce cette dernière non seulement entend en tirer profit mais aussi parce qu'elle ne veut en aucun cas être la cible de quelque contestation que ce soit de la part de ceux qui font l'opinion et entendent faire prospérer l'idéologie qu'ils ont épousée.

De fait, force est de constater qu'il n'est plus un secteur de la vie en société qui échappe à l'idéologisation du monde...■

EXTRAITS

De la guerre idéologique à la survie de l'esprit

Ci-après, deux extraits, respectivement tirés de l'introduction et de la conclusion du dernier ouvrage de François-Bernard Huyghe, L'art de la guerre idéologique (Cerf, 2019). Un manuel de survie pour évoluer dans le débat des idées contemporaines, à se procurer de toute urgence pour ceux que passionnent les questions informationnelles et communicationnelles au sein des jeux d'influence...

Le dérèglement de la machine à croyance

"Partons du constat d'excellents analystes [ndlr : François-Bernard Huyghe fait ici référence aux travaux de Jérôme Sainte-Marie, Jérôme Fourquet et Christophe Guilluy] : la spectaculaire fracture sociale, politique et culturelle haut/bas, centre/périphérie. Le progressisme autoproclamé a rassemblé le bloc bourgeois (traditionnels et branchés) sur un programme de préservation de ses intérêts et de "modernité". Les vieux partis d'alternance ont explosé. La droite parce que ses intérêts sont mieux représentés par le nouvel ordre et que ses discours sur l'identité et la transmission comptent finalement peu au regard de cela. La gauche parce qu'intellectuellement tétanisée entre "no pasaran" de posture et nostalgie de l'Etat providence. Les thématiques post-politiques (mœurs, écologie, questions sociétales) éloignent le débat des luttes autour du pouvoir démocratique auxquels des mouvements comme celui des Gilets jaunes essaient maladroitement de ramener.

"L'idéologie prédominante ne peut remplir sa fonction qu'en combinant :

- le déni (ne cédon pas aux fantasmes)
- l'auto-gratification morale (pour le meilleur par les meilleurs)
- un zeste de déterminisme (il n'y a guère de choix, vu les lois de l'économie, de l'écologie, les principes universellement admis, etc.)
- une dose de paranoïa (ce monde que nous améliorons est menacé par des puissances étrangères et des foules haineuses).

"Mon tout s'appelle conformité. Reste à savoir combien de temps l'édifice peut tenir.[...] Un cycle idéologique s'achève. La capacité de mobilisation d'idées popularisées il y a plus de trente ans, et chères aux hommes au pouvoir qui y ont été formés, est en crise. En témoigne la montée de peurs. Sur fond de fin du monde (que les collapsologues ou écologistes durs nous promettent pour dans trente ans si nous ne nous repentons pas et ne nous corrigeons pas), s'affrontent ceux qui craignent la fin de leur monde, individualiste, ouvert et cool et ceux qu'obsède leur propre disparition comme nation, comme civilisation ou comme peuple.

"Pour un système idéologique, être en crise ne signifie pas – pas seulement – être inefficace, échouer face aux "vrais" problèmes. Ni décevoir des partisans... Mais mal fonctionner comme machine à croyance, mal s'adapter aux moyens de diffusion d'une époque, susciter du scepticisme chez ceux qui n'ont pas intérêt direct à y croire, se justifier seulement comme un remède au pire, ne plus recourir qu'à la crainte du chaos et à l'amour de la censure, faute d'espérances et de symboles. Une guerre de position se déroule qui rend vraisemblable l'aggravation de la fracture culturelle et mentale autant que la fracture sociale. Pouvons-nous en comprendre les règles ?" (p.11 à 13)

Systemes idéologiques et principe d'hostilité

"Les systèmes idéologiques supposent le principe d'hostilité. Il implique un front principal : l'ennemi héréditaire veut nous envahir, les bourgeois nous exploiter, les communistes prendre le pouvoir, mais nous les vaincrons pour un monde meilleur. Dans la présente période de délitement, nous glissons vers une rhétorique de culpabilité et de surveillance. Les idées à combattre sont déclarées non seulement fausses et criminelles – les grands systèmes ont toujours dit cela des autres – mais elles sont aussi exclues du domaine même du discutable et de la normalité. Le camp du Progrès autoproclamé ne raisonne plus qu'en termes de dangers montants, de tentations qu'il qualifiera suivant les cas d'autoritaire, protectionniste ou populiste...

"L'idéologue aujourd'hui, c'est donc le stigmate de tout ce qui est anti. La montée de ces idées contre (anti-libérales, anti-européennes, anti-mondialistes, anti-système) ne s'expliquerait pas par le brio de ses théoriciens, par les intérêts objectifs de ceux qui y adhèrent, par des fractures sociales ou culturelles ou par des expériences historiques. Non. L'incompréhension dont font preuve les adversaires est incompréhensible. Ce doit être un anachronisme, une allergie à la vérité, l'anti-pensée ou l'anti-modernité, une pure négativité. Tout fonctionne donc sur le principe de la dystopie : imaginer ce qui se produirait demain si nous ne savions réagir maintenant. La grand peur politique ou grand peur climatique, sont devenues les dernières passions admissibles de ceux qui ne veulent être jugés que sur des ennemis et des périls.

"Le programme de l'empire du Bien se heurte à un obstacle social (ceux d'en bas et une classe moyenne en voie de déclin), à un obstacle politique (la perte de confiance dans les représentations, les institutions et les élites) et à un obstacle international (le rapport géopolitique). Il lui reste le champ de la croyance. Eventuellement celui du mépris contre les populaces et de la rééducation des esprits par la censure des contenus sur Internet et des mots dans la vraie vie. Dire que l'idéologie prédominante a une base restreinte mais convaincue est un euphémisme : les gens ne vivent littéralement plus dans le même monde. Cela commence à ressembler à un échec.

"Soit une idéologie "perd" son hégémonie et une autre "gagne" (comme le marxisme a perdu face au libéralisme, le progressisme perdrait face à l'illibéralisme). Mais nous avons peine à imaginer un scénario où les valeurs et idées populistes seraient reprises dans les chaires universitaires, par les industries culturelles et la publicité, les médias, où elles nourriraient les convictions des élites... L'autre hypothèse est que notre société de séduction se durcisse et que l'interdit revienne pour contenir la *crimepensée*. Aggravant la guerre idéologique dont les règles stratégiques deviennent celles de la survie de l'esprit." (p.157 à 159)

EXTRAITS

De la difficulté de cerner le concept d'influence...

Depuis 1987, date de la publication de son ouvrage, pionnier et visionnaire, *La soft-idéologie* (avec Pierre Barbès, Robert Laffont), François-Bernard Huyghe ne cesse de s'interroger sur le concept même d'influence. Ci-après un extrait publié dans son *Glossaire d'infostratégie* (2019).

Omniprésence de l'influence

"Le monde de l'entreprise s'intéresse de plus en plus à des questions d'image et de réputation, aux courants culturels qui déterminent le comportement des acteurs économiques, mais aussi aux mouvements de protestation. Il se sent dépendant de normes formelles (adoptées par exemple par les instances communautaires en Europe) ou informelles (la *soft law*, les normes de sécurité, de bonne gouvernance, de moralité, de souci social et écologique qu'imposent de fait les ONG). Bref, l'entreprise découvre le poids des facteurs non économiques qui pèsent en amont sur son activité et cherche à jouer sur eux par le biais de l'influence, y compris le lobbying.

"Ajoutons que l'influence est un concept à la mode, ce qui ne contribue pas à le clarifier. Ainsi, dans l'entreprise, sur le plan intérieur, la tendance dominante favorisera volontiers, au moins en paroles, le principe de l'influence contre celui de l'autorité censé être plus archaïque. L'animateur d'équipe, réactif, capable de mobiliser ses subordonnés ou collègues pour un objectif commun, écoutant chacun et négociant, faisant agir des réseaux pour des objectifs est l'idéal du management moderne. Il fait contraste avec celui du chef ordonnant et sanctionnant, se réclamant du pouvoir que lui concède l'institution... De la même façon, l'action politique semble se déplacer. Les institutions étatiques, autrefois censées commander au nom d'une légitimité et pour le Bien Commun, sont singulièrement affaiblies face aux organisations vouées à l'influence. Sans même parler des médias, nous pensons ici à trois sortes d'institutions qui deviennent de plus en plus difficiles à distinguer les unes des autres : les ONG, les think tanks, les lobbies.

"En principe, les premières cherchent à réaliser une valeur (les droits de l'homme, le progrès social, la protection de la Nature) à travers des objectifs concrets (soulager une population affamée, empêcher un déni de droit...) en convaincant l'opinion et les décideurs d'agir dans le bon sens. Quitte à les mettre au pilori médiatique ou à les poursuivre en justice. Les think tanks, elles, sont censées inspirer ces décideurs par l'excellence de leurs analyses et de leurs propositions, excellence qui est proportionnelle à leur expertise purement intellectuelle et indépendante. Quant aux lobbys, ils défendent des intérêts particuliers (intérêts matériels, mais aussi idéologiques voire spirituels) en incitant les autorités à agir dans le sens désiré. Ceci se fait par toute une gamme d'actions allant de la menace ou de la promesse ("n'oubliez pas que nos adhérents sont aussi des électeurs") voire de la corruption jusqu'à l'argumentation, la mobilisation des autorités morales et des experts, la recherche de solutions négociées.... Le lobbying, privé ou public, n'est, après tout, que la forme la plus délibérée, la plus visible, voire la plus professionnalisée de l'influence.

"Bref, l'influence, hautement valorisée par nos sociétés, est aussi omniprésente que difficile à cerner. On voit bien ce qu'elle n'est pas ou ce qu'elle remplace : le pouvoir direct, la puissance, l'autorité, la contrainte, ... Mais que recouvre-t-elle au juste ?"

Pas de culture, ni d'identité sans influence

"Cette bizarre notion psycho-stratégique pose la question de la relation influent/influencé. Les sciences sociales peuvent-elles nous aider ? L'embaras de la sociologie américaine, celle qui a le plus cherché à définir le concept, n'est pas encourageant. Des chercheurs comme Robert K. Merton ou Robert Dahl "tirent" l'idée dans le sens de la domination ou du pouvoir. Ils l'assimilent quasiment à la possibilité d'obtenir un comportement d'un individu ou d'un groupe. Ce qui est trop large. D'autres, Hovland, Katz, Lazarfeld et leurs disciples, envisagent la relation d'influence comme un rapport émetteur/récepteur. Mais même le postulat, vrai au demeurant, que l'influence est avant tout quelque chose qui se communique provoque d'autres questions. Tantôt l'influence s'assimile au prestige ; son caractère ostentatoire provoque une admiration, et souvent l'influence engendre un désir d'imitation. Tantôt, elle est si obscure qu'on la dit occulte.

"L'influence de la France vue par Madame de Staël, l'influence littéraire analysée par Gide appartiennent à la première catégorie. L'influence des groupes de pression relève des exemples du second type. L'influence sert aussi à gagner des partisans, à leur faire adopter des convictions politiques, esthétiques ou religieuses. Le cas limite serait le conditionnement dans les sectes où l'influence devient servitude volontaire. Mais, en un sens bien plus bénin, est influence tout ce qui conditionne les membres d'une société, pour le meilleur ou pour le pire. Au "on ne peut pas ne pas communiquer" de l'école de Palo-Alto, il faudrait ajouter "on ne peut pas ne pas être influencé". Et on ne peut pas ne pas tenter d'influencer, y compris en écrivant un article comme celui-ci. Pas de culture ni d'identité sans influence.

"Individuelle ou collective, visible ou invisible, positive ou négative, consciente ou inconsciente, l'influence est irréductible à un modèle unique. Elle suppose une multiplicité de relations. Ainsi, l'influencé, qu'on l'envisage en termes de psychologie, de sociologie ou de stratégie, est toujours présumé faible, sans que l'influent soit nécessairement "fort". Une faille intérieure fait voir au premier le monde comme l'envisage le second, imiter ce qu'il fait, collaborer à l'objectif d'autrui. Au minimum se laisser manœuvrer par lui. Dans cette relation asymétrique par définition, l'influencé perpétue sa propre infériorité ou dépendance, par admiration, conviction, facilité ou inconscience." (p.30 et 31)

Pour lire l'article dans son intégralité, télécharger le *Glossaire d'infostratégie* augmenté et remis à jour, en libre accès sur le site de François-Bernard Huyghe : http://www.huyghe.fr/actu_356.htm

EXTRAITS

Influence, idéologie et ancrage territorial

L'influence n'est pas un concept niché dans les limbes, l'influence s'exerce hic et nunc. Elle s'ancre dans le réel et y joue un rôle-clé, d'autant plus important que chaque territoire possède sa représentation idéologique propre. François-Bernard Huyghe est intervenu à de nombreuses reprises dans des débats sur l'intelligence territoriale (les clés de l'intelligence économique déclinées au niveau des territoires) afin de montrer en quoi les collectivités locales avaient intérêt à s'approprier les méthodes liées à l'influence pour protéger et valoriser leur identité. Voir ainsi l'entretien qu'il a accordé à la Lettre Comprendre & Entreprendre, de l'EM Normandie (n°23, juillet 2017, Conflits informationnels et intelligence territoriale : bienvenue dans le brouillard du réel !, <https://blog.ecole-management-normandie.fr/?p=1661>) . Extraits.

Une région est aujourd'hui obligée de se penser en termes d'image, d'attractivité, de pouvoir d'influence

"Les régions ont compris qu'il leur fallait jouer la carte de l'influence. La preuve en est que l'on compte à Bruxelles de plus en plus de représentations régionales ou de cénacles de lobbying ayant pour socle les régions. Bien qu'appartenant à un même cadre national, les régions n'ont pas les mêmes intérêts à défendre et il leur faut donc "vendre" une image sur-mesure. Pour bien saisir la logique qui est ici à l'œuvre, il convient de préciser [...] ce que l'on entend par *soft power*. C'est la dimension séduction, attraction, propagation d'un modèle. Lié au monde anglo-saxon dont il est issu dans les années 1990, ce concept a été forgé par Joseph Nye pour remplacer le terme de *Public Diplomacy*, très connoté Guerre froide, qui intégrait la gestion des réseaux humains (garder le lien avec les étudiants étrangers venus faire des études aux Etats-Unis) ou encore le pilotage des radios qui émettaient en langues étrangères pour porter la "voix de l'Amérique". Le terme de *Public Diplomacy* était donc peu ou prou assimilé à la propagande d'avant la chute du Mur de Berlin. Il fallait donc trouver un terme en adéquation avec la nouvelle configuration géopolitique. C'est ainsi que le concept de *soft power* émergea. Les attentats du 11 septembre 2001 allaient quelque peu changer la donne, puisque visiblement la seule séduction ne fonctionnait pas auprès de certaines populations rétives à cette logique. La *Public Diplomacy* fit donc son retour, avec des moyens plus "musclés". On voit donc bien que le *soft power* ne constitue pas une recette miracle. Pour s'y essayer, il faut d'abord avoir quelque chose à dire, des messages solides et cohérents, une image à défendre et des dispositifs efficaces pour les relayer. En outre, il faut que le dispositif proposé soit en adéquation avec les logiques d'influence et d'intelligence économique qui sont déployées. Sans cette cohérence, tout dispositif reste inefficace. Contrairement à ce que l'on peut penser de prime abord, produire authentiquement du *soft power* est un art complexe et délicat, qui n'a rien à voir avec la com' classique puisqu'il s'agit d'intégrer dans le logiciel mis en œuvre une multitude de paramètres. Ensuite, il faut adhérer au bien-fondé de la démarche. Si le *soft power* américain a (en partie) fonctionné, c'est d'abord parce que les Américains étaient intimement convaincus de la justesse – et même de la supériorité – de leur cause : *America first*. Le *soft power*, né après la chute du Mur, consacrait donc aux yeux de ses thuriféraires la victoire du modèle américain."

Quand le conflit autorité/influence bloque de fait le pouvoir et la décision

"Nous observons depuis déjà une quarantaine d'années un mouvement qui tend à déposséder l'autorité au profit de l'influence. Qu'ils soient nommés par l'Etat ou élus par leurs concitoyens, ceux qui détiennent l'autorité sur un mode traditionnel et pyramidal, se voient contestés par toutes sortes de partenaires : *opinion makers*, experts, "autorités morales", intellectuels, artistes, ONG, associations, sociétés de rating... lesquels émettent autant de chartes, de codes, de normes, d'avis, de notations... Ces kyrielles de contre-pouvoirs se réclamant de "valeurs supérieures" jouent parfaitement avec la caisse de résonance qu'est l'univers médiatique.

"De fait, la notion d'influence nous fait toucher du doigt la complexité sans cesse croissante des relations entre les mondes politique, économique et culturel. Dans la société de l'information qui est la nôtre, l'un des enjeux majeurs réside en la conquête des esprits, donc dans la maîtrise des perceptions. L'entreprise ne doit pas seulement prendre en compte ses *shareholders* (actionnaires), mais bel et bien l'ensemble de ses *stakeholders*, ses parties prenantes au sens le plus large, autrement dit l'ensemble des interlocuteurs évoluant dans son environnement. Cet écosystème relationnel est en perpétuelle évolution et transformation, ce qui complexifie considérablement le pilotage de l'entreprise. D'autant que l'on n'évolue pas là dans un contexte démocratique classique et apaisé, mais dans un univers multidimensionnel où les attaques peuvent venir de partout et n'importe quand. D'où sans doute une accentuation croissante de la paralysie de toute prise de décision. On observe ainsi parallèlement une perte d'autorité indéniable du politique au profit de l'économique, du juridique, de l'écologique... où chacun en appelle à des normes "supérieures", se polarisant sur ses seuls pôles d'intérêt, sans prendre en compte la globalité des problématiques abordées.

"Ceux qui contestent l'autorité vont ainsi chercher à la démoréaliser, la déstabiliser, la décrédibiliser ou encore lui faire percevoir une réalité erronée. Pour ce faire, ils vont tout à la fois activer des arguments rationnels et irrationnels, jouer sur la rhétorique mais aussi sur le symbolique et l'émotionnel. On aboutit ainsi à transférer dans le domaine de l'utile et de la concurrence les armes de la croyance et du conflit ! Le jeu informationnel multidirectionnel et permanent renforce cette sensation de cacophonie et de fragmentation. La négociation perpétuelle est usante et le plus souvent stérile. Le système de décision se trouve paralysé, d'abord parce que l'autorité n'est plus reconnue comme naturelle. Le conflit autorité/influence bloque ainsi de fait le pouvoir et la décision. Résultat, l'autorité légitime ne se sent plus à même d'imposer dans les faits une solution démocratique, n'osant même plus avoir recours à la force légale et maîtrisée. L'imbroglie de l'aéroport de Notre-Dame des Landes en constitue la parfaite illustration."

Voir aussi l'entretien accordé par François-Bernard Huyghe à INTEREST, *Plus l'Etat se retire, plus il appartient aux collectivités de combler la fracture territoriale*, téléchargeable sur https://sebl.fr/images/Interest/2019_12/Interest_201912_FB%20HUYGHE.pdf

BIOGRAPHIE

Né en 1951, François-Bernard Huyghe s'est imposé au fil des années comme l'un des meilleurs spécialistes français de l'influence, en tout cas l'un des analystes les plus avisés. Docteur d'État en Sciences politiques et habilité à diriger des recherches en Sciences de l'information et de la communication, il a enseigné la sociologie des médias et l'infostratégie au CELSA, université de Paris IV-Sorbonne, et intervient régulièrement à l'École de Guerre Economique, à HEC et à l'ENA. Conseiller scientifique et membre du CSFRS (Conseil Supérieur de la Formation et de la Recherche Stratégique), il est également chercheur associé à l'IRIS (Institut des Relations Internationales et Stratégiques) et dirige des recherches à l'IR2I (Institut de Recherche en Intelligence Informationnelle).

Avant d'embrasser cette carrière d'universitaire et de chercheur, François-Bernard Huyghe a été réalisateur de télévision, fonctionnaire international pour l'UNESCO de 1984 à 1987, et délégué culturel à Venise en 1989-1990. Les amateurs d'histoire de l'art se souviendront que François-Bernard Huyghe est le fils de l'Académicien René Huyghe, professeur et conservateur en chef du Musée du Louvre, remarquable spécialiste de l'imaginaire, et pionnier en matière de réalisation de films d'art. Bon sang ne saurait mentir...

Outre son dernier ouvrage, *L'art de la guerre idéologique* (Cerf, 2019), François-Bernard Huyghe a publié de nombreux essais. Ce fut d'abord la fameuse et incroyablement visionnaire *Soft-idéologie* (avec Pierre Barbès, Robert Laffont, 1987), puis *La langue de coton* (Robert Laffont,



1991) et *Les Experts ou l'art de se tromper de Jules Verne à Bill Gates* (Plon, 1996). Vinrent ensuite *L'Histoire des secrets : de la guerre du feu à l'Internet* (avec Édith Huyghe, Hazan 2000), *L'ennemi à l'ère numérique* (PUF, 2001), *Faire mourir et faire croire* (Editions du Rocher, 2004), *Comprendre le pouvoir stratégique des médias* (Eyrolles, 2005), *Les écoutes téléphoniques* (PUF, Que sais-je ?, 2009), *Les terroristes disent toujours ce qu'ils vont faire* (avec Alain Bauer, PUF, 2010), *Terrorismes : violence et propagande* (Gallimard, 2011), *Think tanks : quand les idées changent vraiment le monde* (Vuibert, 2013), *Gagner les cyberconflits : au-delà du technique* (avec Olivier Kempf et Nicolas Mazzucchi, Economica, 2015), *Désinformation : les armes du faux* (Armand Colin, 2016), *Daech : l'arme de la communication dévoilée* (VA Press, 2017), *Fake news : la grande peur* (VA Press, 2018), *Dans la tête des Gilets jaunes* (avec Xavier Desmaison et Damien Liccia, VA éd., 2019). Grand voyageur, François-Bernard Huyghe a aussi écrit avec son épouse Edith (aujourd'hui décédée) de passionnants récits d'aventures dont *Les coureurs d'épices* (Payot, 1996), ou encore *La route de la soie* (Payot, 2006).

Pour mémoire, en mai 2011, François-Bernard Huyghe avait déjà été l'invité de *Communication & Influence* : http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influencemai2011_Bruno_Racouchot.pdf

Pour en savoir plus sur ses travaux, voir son site, d'une grande richesse pour tous ceux qui s'intéressent aux questions informationnelles et communicationnelles : <http://huyghe.fr/>

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 François-Bernard Huyghe va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plateforme 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 : 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