



Communication & Influence

N°41 - FEVRIER 2013

Quand la réflexion accompagne l'action

EDITORIAL

Guerre économique, temps durs et idées molles

Nombre de voix s'élèvent aujourd'hui pour dénoncer les ravages de la pensée convenue dans les sphères politique, médiatique, sociale ou culturelle. Curieusement, ceux commis dans la guerre économique semblent ignorés. Or, comment conquérir des marchés nouveaux avec des produits et une communication convenus? Alors que *"le monde globalisé a suscité une quête de la différence"* (Dominique Moisi, *Les Échos*, 25/02/13), notre pays, qui dispose pourtant d'un fantastique potentiel en matière d'innovation et de créativité, se trouve littéralement ligoté par la pensée convenue, qui inhibe au quotidien les raisonnements et les comportements. De fait, si nos entreprises veulent reprendre la main dans la guerre économique, elles doivent d'abord commencer par penser et agir autrement. Quand les temps sont durs, il faut en finir avec les idées molles. D'où le recours à l'influence.

Car plus qu'une technique, l'influence est prioritairement une capacité à penser pour agir. Penser, c'est avant tout se frotter aux réalités du monde et aux perceptions des autres. En ce sens, l'influence est consubstantielle à la démocratie. Se fondant sur la puissance de l'esprit critique, elle favorise le libre jeu des idées. Cela vaut aussi pour la sphère économique. Outre-Atlantique, le *high end branding* - branding haut de gamme - constitue ainsi un bel exemple d'influence en matière de conquête et de fidélisation de cibles commerciales. On y joue sur les critères différenciants, une forte identité, des codes, des valeurs et des repères bien définis, au sein d'une stratégie porteuse de sens. Ce n'est pas un hasard si les pays émergents ont très vite adopté les stratégies d'influence! Ce constat nous a conduits, avec Alain Juillet, ancien Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre et fidèle lecteur de *Communication & Influence*, à proposer à Ludovic François, professeur à HEC et directeur de la R2IE, un article de fond intitulé *"Les stratégies d'influence ou la liberté de l'esprit face à la pensée convenue"*, que vous découvrirez dans les pages qui suivent. Pour gagner concrètement dans la guerre économique, il faut mettre en lumière la logique des nouvelles armes, au premier rang desquelles l'influence. C'est ce que nous avons fait dans cet article avec Alain Juillet, en particulier en identifiant les sources de l'influence dans l'histoire de la pensée européenne. Redonner ses lettres de noblesse à l'influence, c'est aussi donner du sens à notre action dans la guerre économique. ■

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.



www.comes-communication.com

FOCUS

La Revue Internationale d'Intelligence Economique

Publiée aux éditions Lavoisier sous la houlette de Ludovic François, professeur à HEC Paris, la R2IE - revue internationale d'intelligence économique - est une *"publication scientifique ayant vocation à étudier les différents aspects de l'intelligence économique, tels que la veille stratégique, la communication d'influence, la gestion du risque ou encore la sécurité économique des entreprises et des Etats."* La R2IE s'adresse ainsi tout à la fois au monde académique et aux acteurs publics ou privés. Ce double objectif se retrouve dans le comité de lecture qui comporte un collège académique et un collège professionnel. Le tout est coiffé par un conseil scientifique et un comité de rédaction de haut niveau. Il s'agit donc d'allier rigueur académique et efficacité professionnelle, afin *"d'aider les organisations à mieux appréhender le risque global et à se doter d'un avantage compétitif durable"*. Une logique qui recoupe celle de *Communication & Influence*, pour qui réflexion et action doivent être indissolublement liées si l'on veut que naissent des synergies puissantes face aux nouveaux enjeux. Comme les PUF en septembre dernier, les éditions Lavoisier nous ont très aimablement autorisés à reproduire ci-après l'article cosigné par Alain Juillet et Bruno Racouchot dans le dernier numéro de la R2IE. Qu'elles en soient ici remerciées. Pour en savoir plus sur la R2IE : <http://www.revue-r2ie.com> ■

Les stratégies d'influence ou la liberté de l'esprit face à la pensée convenue

► **Par Alain Juillet^a et Bruno Racouchot^b**

^a Ancien Haut Responsable à l'intelligence économique auprès du Premier Ministre

^b Directeur de la société Comes Communication et de la lettre Communication et Influence (www.communicationetinfluence.fr)

Résumé

La pensée convenue – dénomination élégante de la pensée unique – règne sur nos sociétés, nous empêchant d'avoir une juste perception du réel. Par facilité, crainte ou paresse, nous n'osons plus faire fonctionner notre esprit critique. D'où une perte drastique de liberté, de créativité, d'autonomie aboutissant à un asservissement généralisé. L'influence, parce qu'elle repose sur le libre jeu des idées – socle d'une démocratie sainement conçue – permet d'échapper à cette férule et d'ouvrir de nouvelles perspectives. Les racines philosophiques de l'influence, notamment néoplatoniciennes, prouvent qu'elle peut être lumineuse, réhabilitant les vertus de l'esprit, dispensant du sens et des repères. L'influence joue la carte de l'analyse et de l'intelligence. Elle permet l'échange, la confrontation, la recherche qui font naître l'innovation et l'équilibre. La mise en œuvre de stratégies d'influence réhabilite le savoir et l'excellence, qui sont au cœur du *soft power* d'aujourd'hui. En comblant le vide stratégique qui nous menace, en nous permettant de retrouver notre propre manière d'être-au-monde, l'influence apparaît comme une méthode d'éveil aux réalités du monde, qui engendre un questionnement incessant consubstantiel à l'essence de la liberté humaine.

© 2012 Lavoisier SAS. All rights reserved

Mots clés : influence, stratégie d'influence, communication d'influence, intelligence économique, faiseurs d'opinion, relais d'opinion, stratégie, stratégie de communication, pensée convenue, pensée unique, jeu des idées, philosophie, néoplatonisme, éveil, perception, réel, réalité, réalisme

Abstract

Influence Strategies. Free Spirit versus Conventional Thinking. Conventional thinking – an elegant name for one-thought – reigns over our societies, preventing us from having an accurate perception of reality. For convenience, fear or laziness, we no longer dare to exert our critical thinking; hence a drastic loss of freedom, creativity and autonomy, leading to general subservience. Influence, because it starts with free interplay of ideas - basis for

a healthy democracy – allows shaking off this iron rule and opening new perspectives. The philosophical roots of influence, especially Neo-Platonist, prove that it can be enlightening, rehabilitating virtues of the mind, providing meaning and reference points. Influence chooses analysis and intelligence. It allows exchange, comparison and research that give rise to innovation and balance. Implementation of influence strategies redeems knowledge and excellence, which are at the heart of today's soft power. By filling the strategic void that threatens us, allowing us to find our own way of being in the world, influence appears as a way of awakening to the realities of our world, generating the constant questioning that is consubstantial with the essence of human freedom.

© 2012 Lavoisier SAS. All rights reserved

Keywords: Influence, influence strategy, influence communication, economic intelligence, opinion makers, opinion relays, strategy, communication strategy, conventional thinking, one-thought, ideas, philosophy, neoplatonism, awakening, perception, real, reality, realism.

Introduction

Peut-on parler de tout dans le pays de la liberté ? Hélas non. D'aucuns commencent d'ailleurs à trouver cette omerta d'un nouveau genre pour le moins étouffante. Que des hommes aussi divers que Patrick Besson (2012) ou Claude Hagège (2012) aient sorti l'un et l'autre en janvier dernier un essai sur la pensée unique n'est pas anodin. Même s'ils ont traité du sujet sous des angles dissemblables et dans des champs divers, leur diagnostic semble révélateur d'un malaise profond de notre société. Cette nouvelle tyrannie du bien penser est en train de modifier en profondeur notre modèle démocratique, en l'amenant à s'effacer dans les faits. Notre conception du vivre ensemble en est profondément affectée. Il n'est donc pas surprenant que des penseurs comme Jean-Claude Michéa¹, Guy Hermet (2007), Mathieu Laine (2009), Pierre Manent (2007, 2010) ou Marcel Gauchet (2002, 2005, 2007, 2010), venus d'horizons radicalement différents, convergent pour s'inquiéter du devenir même de notre démocratie.

Établir un tel constat à l'heure de la mondialisation la plus débridée est pour le moins paradoxal. Alors que concrètement les frontières s'estompent et que les espaces s'ouvrent, dans le même temps la pensée s'impose comme monolithique et sclérosée. Sous les coups de boutoir conjoints du court-termisme et de l'individualisme exacerbés, la pensée apparaît bridée, assujettie. Depuis la Grèce antique, sa pratique exigeait qu'elle soit plurielle, capable de confrontation, d'examen sur la longue durée. Aujourd'hui, la pensée est devenue normée. Alors qu'ont volé en éclats les référents d'un monde finissant, on a vu émerger un légitime questionnement des peuples sur la nature de ce nouvel ordre mondial, qui les fait glisser d'une confortable bipolarité à une imprévisible multipolarité. Dans cet environnement complexe, l'activité de penser s'est trouvée peu à peu étalonnée par de nouveaux clercs privilégiant le dogmatisme conjoncturel au détriment de l'humanisme. Cette tendance s'est étendue à l'ensemble

¹ Voir son avant-propos à l'ouvrage de Christopher Lasch, *La révolte des élites et la trahison de la démocratie*, Flammarion, Paris, 2010

de la société, creusant un fossé toujours plus béant entre ce que l'on voit et ce que l'on doit penser, entre le réel et le représenté.

En ce sens, chaque crise agit comme un formidable révélateur des failles du monde moderne. Le règne omnipotent de la quantité (Sorrente, 2011) et le triomphe de la réification, conjugué à l'explosion du virtuel et à un discours simpliste croulant sous les bons sentiments, ont abouti à occulter toute raison et tout bon sens. La pensée convenue étend désormais son emprise en tous lieux et sur tous les secteurs d'activité jusqu'à apparaître pour ce qu'elle est en réalité, à savoir une pensée unique. Générant une sujétion qui apparaît comme librement consentie, elle est si aveuglante qu'elle empêche même d'avoir conscience de cette domination et modifie jusqu'aux réactions organiques. En bouleversant la perception du réel, elle fragilise dangereusement la capacité des hommes à l'appréhender et donc à faire face aux vrais enjeux.

1. L'esprit critique face à la pensée convenue

Nous avons ainsi subrepticement basculé, sans bien nous en rendre compte, dans une société qui s'apparente à une sorte de théologie laïque² à tendance sectaire. Une caste de sachants a élaboré, en fonction de paramètres subjectifs et surtout idéologiques, un corpus qui prétend interpréter le réel tout en s'en trouvant complètement déconnecté. Cette pensée unique qui se veut convenable est en réalité foncièrement intolérante puisqu'elle interdit de développer tout argument n'allant pas dans son sens, avec pour conséquence l'extinction de toute forme de pensée autonome. S'étant donnée le pouvoir de rejeter aux marges ceux qui pensent différemment d'elle, elle s'arroge le droit de dire le bien et le mal en toutes choses. Ainsi, tout en prétendant être des parangons de démocratie, nous refusons de pratiquer chez nous le libre jeu des idées. C'est d'autant plus grave qu'en s'enfermant dans le piège de la pensée convenue, on se déconnecte du réel et l'on abandonne tout moyen d'agir efficacement sur le monde, perdant de la sorte la maîtrise de notre destinée.

Acceptée comme la représentation de la pensée de l'ensemble du groupe, elle vise à la répétition de l'existant. À ce titre, elle stérilise toute créativité et interdit de fait toute innovation alors que nous en avons désespérément besoin dans un pays comme la France. Il est vrai que le mimétisme est plus facile que la création : on ne cherche pas à s'extirper des codes culturels, familiaux, environnementaux... observés autour de nous. Adopter sans réfléchir ces principes convenus conduit au règne de la pensée unique face à laquelle, par définition, il ne peut y avoir d'opposants. Étendant son emprise sur tout, elle considère comme une incongruité tout ce qui peut venir troubler l'ordre existant.

Aujourd'hui, si les hommes perdent leurs repères, ils le doivent essentiellement à cette pensée forcément consensuelle qui génère peu à peu une paralysie, conduisant à une mort douce. Le principe de précaution en est au quotidien l'une de ces illustrations qui nous énervent – au sens premier de retirer les nerfs. Une autre illusion majeure, qui favorise la prédominance de la pensée convenue, est la propagation d'une culture mondialisée et formatée sur des critères extrêmement précis, répondant clairement à des exigences de puissance. Comme l'a démon-

² Jacques Krynen parle ainsi d'une « nouvelle prêtrise judiciaire », *L'État de justice en France, XIIIe – XXe siècle. Tome II, l'emprise contemporaine des juges*, Gallimard, Paris, 2012 – Dans le même esprit adapté au monde politique, voir Carl Schmitt, *Théologie politique*, Gallimard, Paris, 1988

tré Christopher Lasch (2011), la culture de masse ne fonctionne que si deux postulats sont respectés. À savoir, la liberté humaine se réduit à celle du consommateur, et toute attitude modernisatrice est par définition rebelle et anticapitaliste. Autrement dit, on se situe là dans la sphère la plus douillette de la pensée convenue. Mais ce tourbillon d'illusions se duplique maintenant à l'échelle planétaire, comme l'a parfaitement mis en relief Frédéric Martel (2010), avec l'affrontement d'industries proposant des modèles de rêves qui sont le plus souvent des duplicatas de systèmes de valeurs déjà existants par ailleurs. Ce système de domination des esprits est facilité par la déconstruction qui s'est opérée au fil des dernières décennies dans les systèmes éducatifs. Là aussi, en lieu et place de l'apprentissage de savoirs élémentaires qui permettaient ensuite une réflexion personnelle et un cheminement tout au long de la vie, on a vu s'imposer la pensée convenue. Il suffit de se reporter à des auteurs comme Christopher Lasch (2006) Jean-Claude Michéa (2010), Jean-Paul Brughelli (2006) et bien d'autres pour mesurer l'ampleur du travail à mener pour inverser la tendance et rétablir l'esprit critique.

2. L'influence : le jeu de la pensée, la force des idées

Il est évident que la pensée convenue n'est qu'un élément de façade d'une pensée unique, synthétisant les courants de la pensée convenue qu'elle surplombe, qui n'ose pas se révéler sous ses vrais traits. Confrontés à cet assujettissement de la pensée qui nous condamne à ne plus percevoir le monde correctement - autrement dit tel qu'il est, dans sa réalité et sa complexité - il est urgent et même vital d'agir. Or, de par sa nature même, l'influence s'impose ici – sous sa forme positive ou négative – comme le recours idoine. Ce n'est guère surprenant quand on sait que la valeur et la raison d'être de l'influence, c'est la capacité à afficher un critère de différenciation par rapport à ce qui est perçu d'ordinaire.

C'est justement parce que sa mécanique intime se déploie dans le domaine de la pensée et qu'elle se trouve au cœur des enjeux de pouvoir d'aujourd'hui que l'influence et ses modes de fonctionnement méritent d'être étudiés de près. Pour François-Bernard Huyghe, « *l'influence est à la fois une faculté psychologique (être capable de séduire, de provoquer le mimétisme ou la complicité, etc.) ; une catégorie sociologique (l'influence des médias, des intellectuels, des groupes de pression ou des églises est un fait social qui demande explication) ; et enfin une forme politique (sous influence, les hommes agissent de la manière souhaitée par un personnage dominant)* ». Et, précisant sa pensée, il ajoute : « *l'influence se substitue à la force, aux contreparties, aux contraintes ou contrats, lorsqu'il s'agit de faire faire ou de faire croire. Elle déplace le centre de gravité du pouvoir. Ainsi, celui qui exerce de l'influence sur l'opinion obtient une part hors norme de pouvoir [...] L'influence s'exerce de manière d'autant plus énigmatique qu'à la multiplicité des pratiques s'ajoute celle des théories censées les répertorier. Et depuis bien longtemps. En astrologie, d'où le mot tire son étymologie, la notion est d'abord liée à la croyance en l'influence des astres : l'influx, liquide invisible (fluxus), était censé s'écouler des planètes pour changer notre destin. Influencer, c'est changer le destin* ». ³ De fait, l'influence est aujourd'hui un élément essentiel dans les confrontations de tous ordres. Comme l'écrit Éric Delbecq, »

³ François-Bernard Huyghe *Maîtres du faire croire. De la propagande à l'influence*, Vuibert, Paris, 2008

c'est devenu « *la pointe de diamant de l'intelligence économique* »⁴. Son changement de statut consacrant le passage d'un monde à l'autre, elle permet d'éviter la coercition pour laisser place aux jeux de l'esprit. « *Dans le passé, les canons établissaient le classement des nations. Les stratégies d'influence accompagnaient seulement de manière périphérique les mouvements essentiels parcourant l'échiquier militaire. À notre époque, la situation s'est totalement inversée : les stratégies d'influence expriment et structurent les affrontements d'acteurs dans l'ensemble des sphères de compétition entre les collectivités humaines, les modèles culturels et les organisations privées* ».⁵ Et Éric Delbecq de conclure : « *Il faut apprendre à reconnaître les logiques d'influence pour comprendre la nature de la puissance et des pouvoirs d'aujourd'hui* ».

Il y a donc bel et bien une face lumineuse de l'influence et c'est celle-ci qu'il convient de mettre en avant. Mais ceci est rendu difficile par la perception aux connotations négatives de l'influence par nos concitoyens. Nous sommes face à un double obstacle d'ordre sémantique. D'abord le droit français utilise ce mot en l'associant au « trafic d'influence » et à toutes sortes d'activités illégales (François, 2004). Ensuite, nos contemporains ont trop souvent en tête l'héritage de la Guerre froide, avec des mots adoptés comme synonymes : désinformation, manipulation, propagande grise ou noire, etc. De même *Psyops* (opérations psychologiques) et opérations de déception renvoient également bien souvent dans l'acception anglo-saxonne du terme à des actions négatives, qui visent à faire prendre à l'adversaire des décisions non-conformes à ses intérêts (Vandomme, 2010).

Pourtant, l'influence ne tolère pas le mensonge, ne contraint pas, n'oblige pas. C'est ce qui en fait l'ennemie de la pensée convenue qui tue l'esprit critique, empêche le libre jeu du débat d'idées et à ce titre, constitue une perversion centrale de l'esprit authentiquement démocratique. Alors que nous vivons aujourd'hui sous l'emprise omnipotente d'une pensée qui empêche *de facto* tout débat et toute réflexion quand ils sont jugés « non corrects », l'influence vise à ouvrir des perspectives, ce qui est radicalement différent. L'influence peut ainsi amener des personnes censées à prendre des décisions conformes à leurs intérêts. Il est donc capital de revoir notre approche de l'influence et de lui redonner ses lettres de noblesse, en montrant notamment le bien fondé et l'aspect lumineux qui étaient ses caractéristiques dès l'origine dans la philosophie antique.

3. La face lumineuse de l'influence

À ce stade, il convient donc de lever bien des malentendus, en précisant d'une part ce que l'influence n'est pas, et d'autre part en expliquant quelles cibles elle vise prioritairement. Bon nombre de grandes agences de communication ont habilement tiré profit de l'engouement récent en habillant de ce nouveau terme les traditionnelles relations presse-relations publiques. Même si de réels efforts sont faits aujourd'hui par des communicants de renom ayant bien compris qu'il convenait d'infléchir la pratique de leur métier, ⁶c'est confondre

⁴ « *L'influence, pointe de diamant de l'intelligence économique* », Communication & Influence, n° 28, décembre 2011

⁵ Éric Delbecq *L'influence ou les guerres secrètes – De la propagande à la manipulation*, Vuibert, Paris, 2011

⁶ Par exemple, Laurent Habib, *La communication transformative. Pour en finir avec les idées vaines*, PUF, Paris, 2010 et *La force de l'immatériel. Pour transformer l'économie*, PUF, Paris, 2012

le fond et la forme. De la même manière, d'aucuns assimilent les nouvelles technologies à l'influence, égrenant une kyrielle d'outils numériques tous plus performants les uns que les autres (Ducrey, 2010). Ce fétichisme technologique propre à notre temps ne doit pas faire oublier que l'influence désigne prioritairement le contenu et non le contenant. Enfin, l'influence ne se confond pas avec le lobbying. Elle en constitue le socle, elle le soutient et l'aide dans son déploiement. « *Hier encore, le lobbyiste pouvait se contenter d'un dialogue bilatéral et discret avec le pouvoir. Il doit maintenant compter avec les relais d'opinion. Rouages-clés de notre société ouverte, ceux-ci répercutent leur perception des enjeux vers une opinion publique souvent dubitative, parfois méfiante. Les modes d'action du lobbyiste s'en trouvent de facto modifiés. Par-delà la formulation d'argumentaires techniques ou juridiques, il lui faut désormais élaborer un discours cohérent, précis, bien informé, porteur de sens et de repères, et ne pas craindre d'intervenir dans les débats de société. D'où le recours à ce que l'on nomme stratégie d'influence, et à sa déclinaison pratique, la communication d'influence. Car, dans une démocratie d'opinion, ce sont les esprits qu'il faut éclairer et convaincre* » (Thomé et Racouchot, 2010). De fait, et Xavier Leonetti (2011) le met clairement en relief, influence et lobbying sont des instruments de conquête économique.

Comme le soulignent Ludovic François et François-Bernard Huyghe, (2009) « *la notion d'influence nous aide à comprendre la complexité sans cesse croissante des relations entre les sphères politique, économique et culturelle. Elle permet probablement d'expliquer pourquoi, dans le contexte de la société de l'information dans laquelle les enjeux sont avant tout de conquérir les esprits, les délimitations entre les trois pouvoirs sont si floues : les entreprises vendent du sens et des valeurs, le politique se décline au travers de campagnes de marketing, la société civile se mêle de l'organisation des rapports collectifs et de l'économique. Le point commun dans cette apparente confusion entre ces sphères est un mode d'action par l'information dont l'objectif est de maîtriser les perceptions. Désormais, le jeu de pouvoir se déroule sur les trois échiquiers et chaque fois, l'influence intervient pour les faire interagir et recomposer la partie* ».

Ce sont donc la teneur des messages, la hauteur et la pertinence de la ligne stratégique adoptée, la capacité à délivrer du sens et des repères qui comptent prioritairement dans l'engagement d'une stratégie d'influence. « *Engager une stratégie d'influence exige de réapprendre à penser sur le temps long* », dit Nicolas Tenzer (2012). En outre, ce ne sont pas l'opinion publique ou le marché qui se trouvent directement visés. L'influence relève des stratégies indirectes. Elle concerne des cibles bien définies qui sont elles-mêmes des relais ou des faiseurs d'opinion. Ces derniers tirent leur pouvoir de leur capacité à dire le bien et le mal sur tel ou tel sujet, telle ou telle entité. Ils constituent autant de filtres entre celui qui émet et celui qui, *in fine*, va recevoir le message. Celui-ci n'arrive jamais à son destinataire final dans la mouture initiale. Il a été modifié et retravaillé par toute une série de filtres, qui le jaugent et le jugent chacun à l'aune de leur propre système de décryptage du réel.

4. La philosophie antique et les racines nobles de l'influence

Cette notion de filtre entre l'émetteur et le récepteur est capitale pour bien comprendre comment l'influence peut s'imposer comme l'outil idoine pour combattre la pensée unique. À cet égard, il n'est pas inutile de rappeler que le terme d'influence, tel que nous le connais-

sons aujourd'hui, tire ses nobles origines du néoplatonisme, où les filtres jouent un rôle capital entre la sphère de l'être et celle du devenir, le macrocosme et le microcosme, comme Platon lui-même l'a enseigné dans son *Parménide*. Les racines néoplatoniciennes du mot influence se sont transmises aux grands penseurs de la Renaissance italienne (Gandillac de, 1992) via le philosophe byzantin Georges Gémiste Pléthon⁷, permettant ainsi l'éclosion des racines de notre modernité. La réflexion sur l'influence accomplit ainsi une boucle sur elle-même. Quand on « fait » de l'influence, on doit donc prendre en compte la nature même des filtres qui vont recevoir le message initial, qui devra donc être calibré pour avoir toutes les chances d'être repris et répercuté dans le sens voulu vers la cible finale.

L'aporie vient alors de ce que les filtres ont actuellement une grille de décryptage du réel conforme à la pensée unique. Ce constat ne date pas d'aujourd'hui, il est aussi vieux que les sociétés humaines, y compris dans la démocratie grecque des origines (Romilly de, 1975). La fin du monde antique a ainsi été accompagnée par une montée en puissance de la pensée unique (Athanasiasi, 2010), à laquelle le néoplatonisme a tenté de s'opposer, avant de passer dans une semi-clandestinité avec la fermeture de l'école d'Athènes par Damascios en 529 sur ordre de Justinien. *Mutatis mutandis*, il est somme toute logique que le même phénomène se produise de nos jours. C'est pourquoi, une fois que l'on a correctement saisi le rôle des filtres dans les stratégies d'influence, il convient de bien réfléchir à la nature profonde de l'influence, qui est liée à l'exercice même de la pensée, et non à des pratiques douteuses.

L'influence – et la filiation néoplatonicienne est là pour le prouver – c'est prendre de la hauteur, donner du sens, ouvrir des perspectives innovantes. Jouant sur le registre de l'intelligence, on fait confiance à la capacité d'écoute et de compréhension de son auditeur. Dans le respect de l'autre, on s'efforce de l'amener à envisager une autre vision des choses, qui va le conduire à revoir sa position et sa réflexion. Le but est de l'amener en douceur à changer son paradigme de pensée et à incliner ses fondamentaux dans la direction qu'il est désormais libre de choisir.

Comment se produit cet infléchissement ? D'abord, par un message structurant, cohérent et récurrent. Ce sont les éléments qu'on livre à son jugement qui amènent l'interlocuteur à réfléchir. Qu'il soit dans un processus de transmission initiatique ou de réflexions profanes, il doit en mesurer la pertinence, en jauger le bien-fondé. Il faut bien comprendre ici que l'on n'est absolument pas dans le domaine de la communication grand public, de la publicité ou de la propagande qui s'adresse à la masse, processus que Serge Tchakhotine (1992), José Ortega y Gasset (2010) et autres Edward Bernays (2007) ont parfaitement mis en relief. L'influence faisant appel à l'intelligence de l'autre, on peut dire en quelque sorte que plus on est intelligent, plus on est influençable. Car celui qui reçoit le message doit alors effectuer des choix entre ce qu'il pense « habituellement » et l'ensemble qu'il reçoit, où il doit alors mesurer la validité des éléments nouveaux qui lui sont soumis. Si le message est opportun, solide, vérifiable, recoupé, cohérent et pertinent, il peut amener le récepteur à revoir son jugement donc son positionnement. C'est par ce travail de la pensée que s'engage le processus de l'influence⁸.

Pratiquer l'influence, c'est faire fleurir le jeu des idées qui stimule la réflexion pour

⁷ François Masai, *Pléthon et le platonisme de Mistra*, Belles Lettres, Paris, 1956 – voir également Brigitte Tambrun, *Pléthon, le retour de Platon*, Vrin, Paris, 2006

⁸ « *Stratégies d'influence, le décryptage d'Alain Juillet* », *Communication & Influence*, HS n° 1, juin 2009

amener son interlocuteur à comprendre qu'il existe d'autres voies, d'autres buts, d'autres moyens... qui répondent mieux à ses attentes. C'est pourquoi l'influence, jeu dialectique, est plus particulièrement appréciée par ceux qui développent ou recherchent des idées au-delà de la « sphère des évidences courantes », du cercle des représentations régnantes⁹, bref des chemins par trop convenus et balisés. Ceux-là entendent renouer avec leur qualité de citoyen et se souviennent que la France a été par excellence le pays des Lumières et du jeu des idées. Pour qu'il y ait débat, échange, il faut qu'il existe différents partenaires capables de formuler et de confronter leurs arguments. Comme le disait Héraclite il y a de cela vingt-cinq siècles, « *l'opposé est utile, et des choses différentes naît la plus belle harmonie* » (Dumont, 1988). La démocratie n'est rien d'autre que le transfert au sein de la société de ce principe qui est en lui-même consubstantiel à la vie. Pour exister dans le cycle de la vie, les structures doivent se différencier. Toute entité vivante, pour exister, doit présenter une différence intrinsèque qui fait qu'on ne la confond pas avec les autres. Les hommes comme les sociétés n'existent que par leurs caractères différenciants. Sinon, ils se fondent dans un agrégat où ils se perdent, bien que cet agrégat lui-même doive se différencier des autres agrégats s'il veut continuer à exister comme être propre.

5. Comblent le vide stratégique et affirmer son être propre

Qu'il s'agisse de l'individu ou de l'entreprise, l'un comme l'autre doivent se différencier pour exister, et non tomber dans le piège de l'uniformisation. On évolue là à la lisière de l'éthologie et des sciences cognitives. La vie exige que l'on puisse présenter des profils différents, sans être rejeté pour autant. Tout est question d'équilibre, de fonctionnement en réseau, de capacité à jeter des passerelles entre les mondes. L'identité assumée n'est en aucune manière exclusion mais bien plutôt complémentarité. De l'échange naissent de nouvelles constructions, de nouvelles symbioses.

Or, la pensée convenue est dangereuse en ce sens qu'elle nous fait perdre de vue notre identité propre. Comme le dit Alain Bauer (2010), « *que ce soit sur le plan géopolitique, économique ou personnel, rien n'est plus dangereux que d'essayer de se faire passer pour ce que l'on n'est pas ! Tout comme il est périlleux de changer de positionnement et d'axes de communication en fonction des modes. Cette attitude court-termiste est rendue encore plus aléatoire par le phénomène sans cesse croissant de l'instantanéité de la communication et par la multiplicité des sources d'information non vérifiées, non recoupées, qui prolifèrent. Il existe bel et bien un chaos dans la sphère de la communication et de l'information, car il n'y a plus d'organe de validation ni de strate de filtrage. On peut tout dire et son contraire ! Ainsi, dans cette configuration brownienne et d'accélération sans cesse croissante de nos vies et de l'histoire, l'agitation remplace l'action. Il n'y a plus de réflexion, seulement du réactif pur. On se focalise sur ce qui s'est passé et non sur ce qui va advenir. À privilégier la réaction, on évince l'intuition* ».

Une identité puissante est indispensable au rayonnement, donc à la capacité d'influence. De même, pour qu'il y ait influence, encore faut-il qu'il y ait au préalable une stratégie clairement définie. L'influence ne se substitue en aucun cas à la stratégie, elle accompagne cette dernière.

⁹ « *Du Chaos au Nomos* », Xavier Raufer, note du DRMCC, juin 2003

Le danger est que, sous la pression des événements et des interdits – conscients ou non – de la pensée, on en arrive à un dangereux vide stratégique, pour reprendre l'expression de Philippe Baumard (2012). Pour lui, l'enjeu majeur de notre société se situe dans la sphère cognitive, aire où s'affrontent ou se confrontent, se rejettent ou se mêlent idées, concepts et représentations du monde. À ses yeux, la stratégie n'est pas seulement une vision, elle exige une volonté, un pouvoir transformateur, qui a bel et bien pour effet final recherché un changement d'état. Ce qui sous-entend que l'on soit à la fois capable d'appréhender au mieux le réel dans sa globalité et de nous projeter dans le futur à partir de ce constat, tout en y injectant notre propre vision.

Identité et stratégie sont donc inextricablement imbriquées l'une dans l'autre. « *Je suis en capacité stratégique quand je peux définir qui je suis, et pourquoi je suis. La capacité stratégique est la capacité ontologique. En ce sens, la stratégie n'est ni une méthode, ni un plan, plutôt un acte de détermination* ». Face à cette réalité, la pensée convenue est confortable puisqu'elle aboutit au vide stratégique. Elle s'inscrit dans une sorte un jeu permanent d'évitement du réel qui constitue dans son être même un obstacle à l'élaboration d'une stratégie. D'autant que « *la guerre des cœurs, des esprits, de l'influence et de l'affluence ne se situe plus dans l'arène du marché, mais bien en amont, dans la création des attentes et la formation des croyances* ». Le constat dressé par Philippe Baumard est sévère mais juste, et laisse entrevoir une formidable possibilité de rebond, envisageable si nous avons la conscience puis la volonté d'échapper à la pensée convenue : « *À force de « ne plus vouloir définir », nous nous sommes collectivement contraints à un capitalisme de la punition permanente qui se maintient par la peur psychologique de son effondrement ; un capitalisme somatique qui a entraîné avec lui une société où la mort à crédit est devenue une réalité. Pour autant, dans l'Histoire, ces moments de vide stratégique où le temps est en suspens, où la scène est rendue libre pour de nouvelles logiques de réversibilité, ne sont pas des instants de mort. C'est dans ces instants que s'effectuent les prises de conscience décisives et les retournements les plus inattendus* ».

6. Retrouver l'esprit de conquête, le savoir et l'excellence

La difficulté majeure réside en ce qu'il est extrêmement difficile de s'extraire des rets d'une pensée qui prétend s'ériger en vérité absolue. On a pu le constater à l'échelle géopolitique quand les États-Unis ont dû convaincre les instances internationales que la *pax americana* était menacée par l'Irak. De manière très pragmatique, ils ont peu à peu amené le monde entier à penser autrement, en tordant les faits et leur représentation jusqu'à ce qu'ils s'imposent comme une vérité incontestable. La France, alors, a eu le mérite d'éviter le piège de la pensée unique et a su se différencier, en défendant ouvertement une autre perception des choses. Attitude courageuse, car en agissant ainsi, un homme ou un État peut se trouver provisoirement rejeté par ses partenaires... quitte à voir ses mérites reconnus ultérieurement.

On observe ainsi un entrelacement des intérêts publics et privés dans la sphère des relations internationales, sur lequel des parlementaires français se sont récemment penchés¹⁰. De même, Frédéric Lacave, coordinateur ministériel à l'intelligence économique à Bercy, ne craint pas

¹⁰ Jean-Michel Boucheron et Jacques Myard, *Rapport d'information sur les vecteurs privés d'influence dans les relations internationales*, Assemblée nationale, n° 3851, Paris, 18 octobre 2011

de marteler qu'il nous faut nous doter d'une authentique capacité d'influence dans ce qu'il appelle les TOE, théâtres d'opérations économiques : « *Tout ne se résout pas en équations, séries statistiques ou algorithmiques. L'esprit de conquête n'est pas affaire de chiffres ou de modèles mathématiques, c'est une disposition intérieure, une faculté d'ouverture au monde qui a longtemps été une vertu française, que nous avons délaissée et que nous devons coûte que coûte recouvrer* ». ¹¹ Une analyse qu'avait déjà développée en son temps Christian Harbulot (2005) : « *Contrairement à ce qui est dit et répété chaque jour par les bien-pensants, le monde demeure constamment agité par la recherche de puissance des grandes, moyennes et petites nations. Il est étonnant, pour ne pas dire tragique, de constater à quel point une telle évidence est niée par la science politique française. Ce n'est pas en cachant la vérité aux peuples que l'on fortifie leur sagesse et qu'on minimise le risque d'affrontement. Les pays qui tournent aujourd'hui le dos à l'accroissement de puissance se condamnent à assumer demain une position de vassal, ou, pire encore, de soumission à la loi du plus fort* ».

Il est pour le moins sidérant que l'on se prive d'atouts essentiels pour les grands enjeux de demain au seul prétexte qu'il ne serait pas décent de penser et d'agir de telle ou telle manière. Ce sont donc bien ces verrous mentaux qu'il convient prioritairement de faire tomber. Car, plus que jamais, l'intelligence et la capacité à ouvrir de nouvelles pistes se trouvent au cœur de ces enjeux. Nous l'avions annoncé il y a de cela plusieurs années : « *Les Américains l'ont bien compris. Après le « soft power » basé sur l'influence et la persuasion du président Clinton, puis le « hard power » basé sur la puissance et la force des néo-conservateurs, le président Obama et Hillary Clinton annoncent le « smart power », c'est-à-dire le pouvoir de cette intelligence qui est au cœur de l'intelligence économique. Les nouvelles réalités exigent d'être bien informé pour comprendre et agir efficacement. Il faut être conscient que dans ce nouveau monde, la capacité de mobilisation du savoir et de l'excellence va être un atout considérable, comme l'a souligné le rapport Jouyet-Levy sur l'économie de l'immatériel* ». ¹²

En un mot, comme nous y invite Frédéric Charillon (2010), il est impératif que nous puissions enfin clarifier notre rapport au monde. Plus généralement, il est urgent que nous nous posions la question qui a été celle que les Presses universitaires de France ont mises en avant à l'occasion de leur 90^e anniversaire à l'automne 2011 : à quoi sert le savoir ? ¹³

7. Le paradigme du Bouddha ou l'influence vue comme méthode d'éveil

L'aptitude à faire preuve d'un état d'esprit audacieux, lumineux, volontaire, est indispensable à l'engagement d'une stratégie d'influence. Pour prendre une image chère à la philosophie bouddhiste (Eliade, 2004), il faut une âme de guerrier pour s'engager sur la voie de l'éveil et surmonter les illusions de la pensée convenue. L'influence, en bien ou en mal, est à même de briser les illusions du moment. Au même titre que le bouddha s'affranchit des illusions du samsara, l'influence peut ici et maintenant se révéler comme une méthode apte à rompre ce cercle infernal où nous nous sommes nous-mêmes enfermés par facilité

¹¹ « TOE, Théâtres d'opérations économiques : le décryptage de Frédéric Lacave », Communication & Influence, n° 29, janvier 2012

¹² Grand entretien avec Alain Juillet, Défense-IHEDN, n° 138, mars-avril 2009

¹³ À quoi sert le savoir ? 72 intellectuels, 72 textes pour penser et agir, Collectif, PUF, Paris, 2011

et paresse. L'influence doit amener à se poser des questions, donc à réfléchir et à engendrer du sens. Pas seulement par la pure logique, mais par une démarche globale, une nouvelle manière d'être dans ce monde, à même d'ouvrir de nouveaux horizons à tous ceux qui ont l'esprit en éveil et s'efforcent de penser hors des sentiers battus.

Cet élan, cette volonté doivent se comprendre à la fois comme rupture de niveau et engagement sur le long terme. Une influence authentique organise, structure, anticipe. Elle exige de penser et d'agir dans la durée en s'éloignant des rives du court terme de la proactivité et de la réactivité. Il serait illusoire de croire que l'on peut modifier un schéma de pensée d'une manière instantanée. Nous raisonnons aujourd'hui faussement, de manière pavlovienne, en fonction de réactions épidermiques, dans l'instantanéité, sans prendre de recul. Or pour agir intelligemment sur le long terme, il faut dépasser cet état pour privilégier une approche mêlant harmonieusement analyse construite et intuition. Ce qui implique que nous fassions fonctionner notre cerveau, en y intégrant les conséquences des perceptions qui sont les nôtres. Comme le souligne Xavier Raufer, « *au-delà des capacités d'analyse et de la maîtrise des fondamentaux, il faut savoir faire montre d'une authentique capacité d'étonnement. C'est là que réside la logique des signaux faibles et des ruptures d'ambiance. Qui sait les déceler possède un coup d'avance. Au cœur de ces subtilités de l'esprit, aucune machine ne pourra se substituer à l'homme pour décrypter correctement les énigmes qui s'offrent à lui. Les jeunes diplômés doivent donc en finir avec la naïveté et l'infantilisme ambiants. Il est grand temps de faire preuve de réalisme, et de regarder enfin le monde tel qu'il est : dangereux certes, mais plein d'opportunités à saisir pour qui a la volonté et la lucidité* ». ¹⁴ Il n'est d'ailleurs pas anodin que Xavier Raufer ait tiré bien des enseignements de la fréquentation de l'œuvre philosophique de Martin Heidegger. Car Heidegger fonde sa démarche sur un questionnement permanent, questionnement qui s'étend tout à la fois dans le temps et l'espace, et qui porte sur les fondements de notre système de pensée. Cette méthode de questionnement sur le pourquoi de notre représentation du monde exige non pas une approche progressive, mais un véritable saut. « *Cette question éminente sur le pourquoi a son fondement dans un saut (Sprung) par lequel l'homme quitte d'un bond toute la sécurité antérieure, qu'elle ait été authentique ou présumée* ». ¹⁵ C'est à ce titre que la voie offerte et ouverte par Heidegger nous interpelle directement dans notre réflexion sur l'influence et la pensée convenue. Échapper au règne tout-puissant et paralysant de cette dernière implique un basculement de perspective bien éloigné du principe de précaution. Il s'agit de réapprendre à penser autrement, ou pour mieux dire, apprendre à penser vraiment. Et c'est très exactement ce que le jeu de l'influence permet de faire au quotidien. Nous pouvons d'ailleurs très bien – et ce n'est là qu'une piste qui mériterait d'être creusée – approfondir la démarche d'influence en reprenant les quatre axes de travail que Heidegger développe au chapitre IV de son *Introduction à la métaphysique*. À savoir comment penser l'influence dans les quatre dimensions du devenir, de l'apparence, du penser et du devoir.

Pour résumer, penser et vivre l'influence exige une rupture de niveau, un basculement de perspective, un questionnement qui dissipe les illusions, la capacité à penser sans fard et à voir le monde tel qu'il est, en s'efforçant de cerner au plus près sa logique intime. Pour

¹⁴ « Pour une géopolitique des risques. Entretien avec Xavier Raufer », CLES (Comprendre les enjeux stratégiques) HS n° 4, ESC Grenoble, mars 2011

¹⁵ *Introduction à la métaphysique*, Gallimard, Paris, 1967

employer une très belle image laissée par un autre penseur allemand, il faut nous montrer apte à effectuer le passage de la ligne. En 1950, Ernst Jünger rédigeait - avec cette formidable prémonition qui lui était propre, et qui lui avait fait décrire dès la Seconde Guerre mondiale l'État universel qui allait bouleverser la face du monde - un petit traité intitulé *Le Passage de la Ligne*, plaidoyer pour l'intelligence de l'homme face à l'État-Léviathan, qu'il avait rédigé à l'occasion d'un hommage rendu à Heidegger pour son soixantième anniversaire (Jünger E, 1997). Hanté depuis longtemps par la question du Temps, Jünger estimait que nous sommes essentiellement prisonniers de nos propres limites, et qu'il importait avant tout d'être capable de vaincre sa peur de l'avenir, de l'inconnu, en franchissant les lignes imaginaires qui paralysent le déploiement de notre volonté. Par le questionnement qui la sous-tend et qui oblige en permanence à penser les choses qui se présentent à nous non pas en fonction de nos propres critères, mais en fonction de ce qu'elles sont en réalité, l'influence nous conduit à redonner du sens et à nous positionner dans le monde, affectant de la sorte en permanence notre manière d'être au monde. L'État-Léviathan que refuse Jünger s'est doté d'une arme terrible avec la pensée convenue qui se mue insensiblement en système totalitaire de pensée unique. L'influence, parce qu'elle repose sur la puissance de l'esprit critique, parce qu'elle favorise la confrontation par le libre jeu des idées, constitue bien plus qu'une simple méthode pour lutter contre l'État-Léviathan. N'en déplaise à ses détracteurs, et pour reprendre à nouveau une approche heideggerienne, elle est bel et bien consubstantielle à l'essence de la liberté humaine (Heidegger, 1987). C'est ce qui en fait tout à la fois la puissance et la noblesse.

Bibliographie

- Athanassiadi P., 2010. *Vers la pensée unique. La montée de l'intolérance dans l'Antiquité tardive*. Belles Lettres, Paris.
- Bauer A., 2010. Stratégies d'influence, le décryptage d'Alain Bauer. *Communication & Influence* HS 2.
- Baumard P., 2012. *Le vide stratégique*. CNRS éditions, Paris.
- Bernays E., 2007. *Propaganda*. Éditions Zones, Paris.
- Besson P., 2012. *Au Point : Journal d'un Français sous l'empire de la pensée unique*. Fayard, Paris.
- Boucheron J-M et Myard J., 2011. *Rapport d'information sur les vecteurs privés d'influence dans les relations internationales*. Assemblée nationale, n° 3851.
- Brughelli J.-P., 2006. *Une école sous influence*. Jean-Claude Gawsewitch éditeur, Paris.
- Charillon F., 2010. *La France peut-elle encore agir sur le monde ?* Armand Colin, Paris.
- Collectif, 2011. *À quoi sert le savoir ? 72 intellectuels, 72 textes pour penser et agir*. PUF, Paris.
- Delbecq E., 2011. *L'influence ou les guerres secrètes*. Vuibert, Paris.
- Delbecq E., 2011. L'influence, pointe de diamant de l'intelligence économique : le décryptage d'Eric Delbecq. *Communication & Influence* 28.
- Ducrey V., 2010. *Le guide de l'influence*. Eyrolles, Paris.
- Dumont J.-P., 1988. *Les Présocratiques*. Gallimard, Paris.
- Eliade M., 2004. *Histoire des croyances et des idées religieuses*. Payot, Paris.
- François L et Huyghe F.-B., 2009. *Contre-pouvoirs. De la société d'autorité à la démocratie d'influence*. Ellipses, Paris.
- François L., 2004. *Business sous influence*. éditions d'Organisation, Paris.
- Gandillac de M., 1992. *Genèses de la modernité*. Cerf, Paris.
- Gauchet M., 2007-2010. *L'avènement de la démocratie 3 Vol.*, Gallimard, Paris.
- Gauchet M., 2005. *La condition politique*. Gallimard, Paris.
- Gauchet M., 2002. *La démocratie contre elle-même*, Gallimard, Paris.
- Habib L., 2012. *La force de l'immatériel*. PUF, Paris.
- Habib L., 2010. *La communication transformative*. PUF, Paris.
- Hagège C., 2012. *Contre la pensée unique*. Odile Jacob, Paris.
- Harbulot C., 2005. *La main invisible des puissances*. Ellipses, Paris.
- Heidegger M., 1967. *Introduction à la métaphysique*. Gallimard, Paris.
- Heidegger M., 1987. *De l'essence de la liberté humaine*. Gallimard, Paris.
- Hermet G., 2007. *L'hiver de la démocratie ou le nouveau régime*. Armand Colin, Paris.
- Huyghe F.-B., 2008. *Maîtres du faire croire*. Vuibert, Paris.
- Juillet A., 2009. Stratégies d'influence, le décryptage d'Alain Juillet. *Communication & Influence*, HS 1.
- Juillet A., 2009. Grand entretien avec Alain Juillet. *Défense-IHEDN* 138.
- Jünger E., 1997. *Le passage de la ligne*. Christian Bourgois, Paris.
- Krynen J., 2012. *L'État de justice en France, XIII^e – XX^e siècle*. Gallimard, Paris.
- Lacave F., 2012. TOE, Théâtres d'opérations économiques : le décryptage de Frédéric Lacave. *Communication & Influence* 29.
- Laine M., (2009). *Post politique*. J-C Lattès, Paris.
- Lasch C., 2011. *Culture de masse ou culture populaire*. Climats-Flammarion, Paris.
- Lasch C., 2006. *La culture du narcissisme*. Climats-Flammarion, Paris.
- Leonetti X., 2011. *La France est-elle armée pour la guerre économique ?* Armand Colin, Paris.

- Manent P., 2010. *Les métamorphoses de la cité*. Flammarion, Paris.
- Manent P., 2007. *Enquête sur la démocratie. Études de philosophie politique*. Gallimard, Paris.
- Martel F., 2010. *Mainstream, enquête sur la guerre globale de la culture et des médias*. Flammarion, Paris.
- Masai F., 1956. *Pléthon et le platonisme de Mistra*. Belles Lettres, Paris.
- Michéa J.-C., 2010. *L'enseignement de l'ignorance et ses conditions modernes*, Climats-Flammarion, Paris, 2010.
- Ortega y Gasset J., 2010. *La révolte des masses*. Belles Lettres, Paris.
- Raufer X., 2011. Pour une géopolitique des risques. Entretien avec Xavier Raufer. *CLES – ESC HS 4*.
- Raufer X., 2003. *Du Chaos au Nomos. Notes du DRMCC*, Paris.
- Romilly de J., 1975. *Problèmes de la démocratie grecque*. Hermann, Paris.
- Schmitt C., 1988. *Théologie politique*. Gallimard, Paris.
- Sorrente I., 2011. *Addiction générale*. J-C Lattès, Paris.
- Tchakhotine S., 1992. *Le viol des foules par la propagande politique*. Gallimard, Paris.
- Tambrun B., 2006. *Pléthon, le retour de Platon*. Vrin, Paris.
- Tenzer N., 2012. Vecteurs d'influence et débats d'idées : le décryptage de Nicolas Tenzer. *Communication & Influence* 30.
- Thomé H. et Bruno Racouchot R., 2010. Lobbying et communication d'influence. *Fusions & Acquisitions Magazine* 242-243.
- Vandomme R., 2010. *From Intelligence to Influence: the Role of Information Operations*. Canadian Forces College – Center for national security studies, Toronto,.