



Communication & Influence

N°119 - Février 2021

Quand la réflexion accompagne l'action

Guerre économique et stratégies d'influence : et si notre talon d'Achille était notre mental ? Le décryptage de Jean-Louis Tertian

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.

Et si, dans la guerre économique et les problématiques stratégiques auxquelles nous nous trouvons confrontés, nous souffrions avant tout d'un déficit de lucidité, de courage et de confiance ? Contrôleur général au sein des ministères économiques et financiers, fin connaisseur des arcanes de Bruxelles et de la Commission européenne, Jean-Louis Tertian a piloté le Service de coordination à l'intelligence économique de Bercy. Il vient de publier L'intelligence économique : un état d'esprit (Editions du Palio, janvier 2021, préface de l'ancien Premier ministre Jean-Pierre Raffarin). Selon lui, pour relever les défis qui leur sont posés, tant dans les sphères civiles que militaires, les Français doivent impérativement changer de mentalité, accepter d'ouvrir les yeux et se confronter au réel en faisant preuve de pragmatisme. Autrement dit, une mue délicate !



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Jean-Louis Tertian montre que ce refus obstiné du réel nous coûte très cher. Or, pour triompher dans les jeux de puissance et d'influence, il importe d'avoir confiance en soi, de faire preuve de courage et de se projeter sur le long terme... C'est là une question de volonté, donc d'état d'esprit.

Depuis la publication par la Documentation française en 1994 du rapport "Intelligence économique et stratégie des entreprises", dit rapport Martre, la France produit nombre d'analyses de haut niveau en matière d'intelligence économique (IE), elle a des penseurs renommés et des publications de valeur en ce domaine. Néanmoins, dans les faits, l'IE comme grille de décryptage du réel n'est jamais parvenue à irriguer et pénétrer les circuits décisionnels, du privé comme du public. Ce n'est donc pas une question de technique, dites-vous, mais bien plutôt d'état d'esprit. Pourquoi ? Et comment faire pour y remédier ?

Il est frappant de constater que les mesures mises en place par le président Clinton, érigeant la sécurité économique au rang de priorité, datent de 1993. Le rapport Martre sort donc au même moment en 1994, montrant qu'un certain nombre d'acteurs en France avaient bel et bien dans leur radar ce changement de paradigme, la montée en puissance de la concurrence économique et la nécessité de développer l'IE. Mais peu de choses se passent dans notre pays jusqu'au début des années 2000. Et depuis mes débuts dans l'IE, en 2007 au Service de coordination à l'intelligence économique, j'entends parler



de la nécessité de développer cette discipline et cela reste une priorité affirmée encore aujourd'hui. Les ouvrages décrivant les différentes techniques abondent tout comme les sensibilisations, que ce soit à la sécurité économique ou à la veille. Pour cette dernière, de nombreux outils ont été développés pour la faciliter, diminuant la barrière à l'entrée qu'elle peut constituer. Cependant, quand on regarde au bilan, l'IE ne joue que peu son rôle d'aide à la décision, encore aujourd'hui. Il m'est ainsi peu à peu apparu que le problème n'était pas technique ou même au niveau de la pratique mais remontait plus loin.

J'ai été frappé lorsque j'ai travaillé dans les services de la Commission européenne de voir la plupart des pays anticiper les nouveaux textes et proposer des contributions, ce qui n'était jamais fait au niveau français. La dimension influence est en fait encore plus sous-estimée que les deux autres aspects de veille et de sécurité économique.

J'ai été frappé lorsque j'ai travaillé dans les services de la Commission européenne de voir la plupart des pays anticiper les nouveaux textes et proposer des contributions, ce qui n'était jamais fait au niveau français. La dimension influence est en fait peut-être encore plus sous-estimée que les deux autres aspects de veille et de sécurité économique. C'est cela qui m'a conduit à évoquer les Lumières dans mon ouvrage et à souligner l'importance qu'elles ont dans notre lecture du monde. Ce que je montre, c'est que le remède ne réside donc pas dans l'appropriation de techniques, même si ces dernières sont utiles. La solution suppose d'abord de comprendre et d'accepter qui nous

sommes. Se réconcilier avec notre passé, comprendre notre présent pour préparer avec confiance notre futur.

En p.39 de votre livre, vous montrez que s'il faut "prendre conscience de ces mécanismes d'influence, dont certains peuvent contenir des éléments de manipulation, c'est bien parce que la compréhension de phénomènes et l'acceptation de facteurs imprévisibles conduisent à

La dimension influence semble intrinsèque aux comportements des Anglo-saxons - mais pas qu'à eux - confirmant à mon sens que l'on est plus dans le domaine du culturel que de la compétence acquise, d'où l'importance de sortir cette discipline de son approche technique.

pouvoir prendre une décision éclairée." Aussi, pourquoi cette réticence des Français à intégrer dans leurs déploiements stratégiques le volet influence, quand nombre d'autres puissances - au premier rang desquelles les Anglo-saxons - le mettent en œuvre comme s'il était consubstantiel à leur politique de puissance ?

C'est vrai qu'il est paradoxal que la France qui est le seul pays à avoir conceptualisé l'IE avec ses trois volets : veille/anticipation, influence et sécurité économique, se retrouve face à cette difficulté.

A l'inverse, notamment les Anglo-saxons, mais pas qu'eux, n'ont pas eu besoin de cette étape de conceptualisation pour mettre en œuvre naturellement cette dimension influence. Elle semble intrinsèque à leurs comportements, confirmant à mon sens que l'on est plus dans le domaine du culturel que de la compétence acquise, d'où l'importance de sortir cette discipline de son approche technique.

Mon passé dans les organisations internationales, que ce soit aux Nations-Unies ou à la Commission européenne, m'a montré que les Français sont les seuls à s'éloigner des intérêts de leur pays quand ils deviennent fonctionnaires internationaux. On sait par ailleurs dans le domaine de l'export que l'expression "chasser en meute", si elle caractérise certains pays, est rarement pratiquée au niveau français.

C'est là qu'entre en ligne de compte l'état d'esprit. Au-delà des aspects techniques, développer une stratégie d'influence suppose d'avoir un objectif mais surtout d'accepter la réalité de la concurrence internationale. Et je suis frappé de voir que les pays qui développent le plus cet état d'esprit sont aussi ceux qui acceptent leur histoire. Même des pays qui ont connu des révolutions comme la Chine ou la Russie ont su intégrer ces événements dans une continuité historique. Ce chemin reste à réaliser en France et me semble constituer une variable d'explication de notre situation.

Et un élément essentiel de l'état d'esprit est la confiance, qui manque à la France comme différents sondages le montrent régulièrement, même face à des pays *a priori* beaucoup moins favorisés que le nôtre. Mais l'élément positif est que la confiance est quelque chose qui peut s'apprendre et se développer. Au travers des différents exemples que je prends dans le livre et qui illustrent les mutations auxquelles nous sommes amenés à faire face, je cherche aussi à montrer qu'elles représentent autant d'opportunités à condition de changer d'état d'esprit.

Vous pointez également du doigt, en p.55 de votre essai, l'application sans discernement du principe de précaution comme frein stratégique ? Pour illustrer la mutation de notre état d'esprit en un siècle, et comme colonel de la réserve citoyenne de l'armée de l'air, vous puisez vos exemples en évoquant les grands anciens...

C'est exact. De fait, soyons lucides. N'y-a-t-il pas eu un dévoiement du principe de précaution ? C'est probable. Prenons le transport aérien, ce vecteur de transport aujourd'hui voué aux gémonies pour son impact jugé négatif pour l'environnement. Or, aux débuts de la grande aventure des "fous volants dans leurs drôles de machines", les pionniers sont des héros qui n'hésitent pas à sacrifier leur vie pour permettre aux avions de devenir toujours plus puissants et plus sûrs, repoussant chaque jour les frontières du possible. Souvenons-nous des figures héroïques de l'Aéropostale, des Saint-Exupéry, des Mermoz et de leurs cohortes de successeurs enthousiastes, capables de toutes les audaces jusqu'au sacrifice suprême...

L'actuelle prévention contre l'avion relève bel et bien d'un état d'esprit, car on y est en réalité davantage en sécurité qu'en voiture ou en vélo. La vérité, c'est que nos sociétés ont inscrit dans leurs exigences existentielles la peur et le refus de mourir. Sans doute est-ce là en partie l'une des conséquences mentales des deux grands conflits mondiaux du XX^{ème} siècle, conflits qui, de par leur démesure tragique, ont ouvert la voie à la sacralisation du primat de l'individu. D'où un blocage mental sans cesse croissant, empêchant nos sociétés de se penser lucidement en tant qu'organismes vivants, avec les perspectives de risques que cette vision comprend certes, mais aussi d'opportunités. Là réside sans doute notre incapacité à assumer notre indépendance stratégique, pourtant vitale pour notre être propre et notre devenir. Car comment envisager la souveraineté dans une société qui refuse la prise de risque ?...

EXTRAITS

Courage, confiance, acceptation du réel : trois conditions-clés pour retrouver un nouvel état d'esprit

Après avoir disséqué de nombreux cas d'école tirés de son expérience de haut fonctionnaire en charge des questions liées à l'intelligence économique durant un quart de siècle, Jean-Louis Tertian montre qu'il nous faut avant tout faire preuve d'un autre état d'esprit si nous voulons relever avec succès les défis qui s'offrent à nous. Plus que de technique, c'est de l'influence du facteur mental dont il nous entretient. Extraits.

"Étymologiquement, la crise en hébreu, c'est littéralement une salle de naissance, un lieu de confinement où se joue l'éclosion d'un monde nouveau. Les crises sont une opportunité pour mobiliser en nous ce qui permet de les traverser, de révéler notre capacité de résilience. Une crise est souvent un accélérateur des tendances en cours, les plus favorables comme les plus adverses. [...] Un des autres enseignements d'une crise, c'est qu'elle donne l'occasion de décider, de faire un choix comme le suggère l'étymologie grecque du même mot crise. Il y a bien un choix possible pour éviter de reproduire une situation ou pour changer d'orientation. La crise du Covid-19 a confirmé à quel point la confiance est un élément clé dans la société. Rebâtir cette confiance passe non seulement par une protection adéquate mais également par l'acceptation d'un changement d'état d'esprit en admettant une certaine prise de risque. La référence à la tradition évoquée au chapitre précédent est peu en vogue de nos jours, dans ce qui est appelé "le nouveau monde". Or, on le voit dans son affrontement avec les États-Unis, la Chine s'appuie sur son passé millénaire et son socle de traditions issues du confucianisme. Dans ce cadre, la Révolution maoïste est replacée dans un contexte de continuité de régime illustrant l'ancienneté de cette civilisation. À l'inverse, les États-Unis, nation beaucoup plus jeune, se placent dans le temps présent et la dynamique, ce qui induit des approches très différentes de la situation de confrontation. On dit couramment que la Chine joue au Go quand les États-Unis jouent aux échecs. L'un des protagonistes, les États-Unis, vise à imposer une solution rapidement tandis que l'autre, la Chine, s'efforce de bâtir un rapport de force favorable, quitte à prendre le temps nécessaire. Côté chinois, l'exemple de Taïwan est illustratif d'une situation que les dirigeants chinois n'acceptent pas mais tolèrent en attendant de pouvoir la résoudre en leur faveur."

Pourquoi ce pessimisme hexagonal ?

"Et la France dans tout cela ? Par son histoire, elle pourrait légitimement s'inspirer de la Chine et s'appuyer sur un passé millénaire. Mais la Révolution française, à l'inverse de la chinoise, n'a pas été réintégrée dans un continuum historique et est souvent pensée comme un point de départ disqualifiant ce qui existait auparavant. Ce qui a été bâti hors du cadre républicain se retrouve fréquemment invalidé ou *a minima* suspecté. Cela conduit à une situation schizo-phrénique où la France, vieux pays, est partagée entre son histoire (depuis Clovis si l'on place la naissance du pays à ce moment) et sa référence à la République, née bien plus récemment, d'ailleurs à peu près en même temps que les États-Unis. Le fait que les Français ne sachent pas vraiment qui ils sont, parce qu'ils n'acceptent pas pleinement leur passé ou pire le rejettent, constitue peut-être une piste d'explication du pessimisme hexagonal. Un autre effet de la schizophrénie française est notre tendance à la "repentance" perpétuelle des "crimes" du passé affichée depuis des années maintenant. Montrer de l'optimisme suppose en effet de s'accepter dans ses qualités comme dans ses défauts, à chacune des étapes de son parcours historique – ce qui vaut pour les individus autant que pour les organisations ou les États. Tel n'est pas toujours l'état d'esprit des Français [...]."

"Pourquoi, dans l'Hexagone, le ressenti est-il si différent du réel ? Accepter ou nier le réel ? Les exemples passés en revue dans les chapitres précédents montrent que les institutions et les entreprises françaises réussissent quand, selon la célèbre formule de Jaurès, elles ont le courage d'aller à l'idéal et de comprendre le réel. Changer d'état d'esprit et accepter la réalité demandent en effet du courage, car cette réalité est souvent difficile à cerner, inconfortable, déstabilisante. Il faut prendre son parti du flou qui, tel le "sfumato" de la Renaissance, caractérise l'état du monde contemporain. Or, sans confiance, le courage, indispensable pour affronter un environnement complexe et incertain, risque de faire défaut. Courage, confiance et acceptation du réel participent d'un même état d'esprit. La crise sanitaire et économique qui a fait irruption en 2020 nous confronte, en France comme ailleurs, à ces trois enjeux. Tous les pays n'ont pas réagi à l'identique, certains ont évolué au fil du temps, dans l'Hexagone aussi des points de vue contradictoires se sont exprimés. Mais partout s'est posée cette question du courage, de la confiance et de la relation à la réalité. Dans tous les États, la gestion de la crise du Covid-19 a participé d'une démarche d'intelligence économique impliquant ses trois dimensions : anticipation, influence et sécurité. Les réactions nationales ont illustré le degré de prise en compte de ces trois aspects. La frontière en particulier a effectué un retour en force illustrant son caractère structurant dans la protection des populations. N'oublions pas qu'être confiné c'est se retrouver à l'intérieur d'une frontière imposée. Retrouver notre raison d'être ? Cette crise a eu le mérite de montrer de façon indiscutable l'importance de sécuriser nos approvisionnements stratégiques. Elle a aussi permis de constater que des produits de base, non technologiques, peuvent se révéler stratégiques car indispensables. Le coût de la désindustrialisation s'est révélé dans toute sa réalité. Même soutenue par un fort volontarisme, l'inversion de cette tendance sera longue. Faire progresser notre indépendance stratégique suppose à la fois un changement d'état d'esprit et une persévérance dans cette résolution. Si reconstruire la souveraineté du pays est un défi que l'on souhaite relever d'ici le milieu du XXI^e siècle, l'intelligence économique peut y contribuer. Les choix à effectuer sont nôtres. Pour encore quelque temps." (*L'intelligence économique : un état d'esprit*, op. cit., p.149 à 154)

Les extraits des p. 3, 4 et 5 sont publiés ici avec l'aimable autorisation des Editions du Palio.

Se procurer l'ouvrage : <http://www.editionsdupalio.com/livres/essais/l-intelligence-economique-un-etat-d-esprit.html>

EXTRAITS

S'extraire de la tyrannie du quotidien pour repenser sur le long terme

Dans les p.56 à 62 de son livre L'intelligence économique : un état d'esprit (op.cit.), partant de la question-clé de la souveraineté et d'un secteur qu'il connaît bien, à savoir celui de la Défense, Jean-Louis Tertian relie la pratique de l'IE à la capacité à pouvoir encore penser sur le long terme. Extraits.

"Promouvoir nos intérêts nationaux, c'est d'abord regarder le degré d'autonomie qu'on veut conserver ou développer. Le secteur de la Défense utilise une notion similaire : celle de l'autonomie d'intervention qui permet de savoir si l'on est dépendant ou non d'autres armées pour intervenir sur un théâtre d'opérations extérieures ou une zone de combats donnés. L'armée française est une des rares au monde à garder, dans une large mesure, cette capacité. Cela entraîne un certain nombre de contraintes pour être effectivement présent sur l'ensemble de la chaîne, y compris logistique, et surtout cela suppose un engagement financier dans la durée qui n'est pas à la portée de la majorité des pays dans notre période de budgets contraints. L'exemple du Royaume-Uni qui avait renoncé à posséder un porte-avions il y a quelques années est illustratif en la matière. Ce pays s'est finalement décidé à mettre à l'eau deux porte-avions conventionnels, c'est-à-dire non propulsés par l'énergie nucléaire, donc avec une autonomie plus limitée, pour regagner un minimum de capacité de déploiement."

Mutualiser ou garder une indépendance, un choix stratégique

"Conserver son autonomie, cela signifie maintenir sa capacité d'intervention rapide dans le cadre d'opérations extérieures, ce qui suppose à la fois l'expérience de tels déploiements mais aussi un cycle de décision court jusqu'au plus haut niveau de l'État, ce que permet le fonctionnement centralisé de la Cinquième République, malgré toutes les critiques qu'elle suscite, et ce que permet moins le fonctionnement d'États fédéraux comme l'Allemagne. Cela signifie aussi être en mesure d'exporter ses matériels sans dépendre de la décision d'un autre pays. On ignore souvent que l'État français doit demander l'autorisation du Département de la Défense américain pour exporter un matériel comme le Rafale ou tout équipement militaire contenant des composants fabriqués par une entreprise américaine. C'est aussi le cas avec l'Allemagne d'ailleurs. L'association à d'autres pays – prenons l'exemple de l'Allemagne comme cela est envisagé pour le Système de Combat de l'Avion du Futur (SCAF ou NGWS, *New Generation Weapon System*, pour les autres pays) – implique que toute exportation doive recevoir l'agrément des deux partenaires dans un contexte où l'Allemagne est notoirement plus restrictive dans l'exportation de ses matériels militaires. On constate, et ce sans jugement de valeur, que les exportations risquent de s'en trouver limitées par le nécessaire accord entre les deux acteurs. Il vaut mieux ne pas imaginer ce que pourraient donner des consortiums avec encore davantage de pays..."

Concilier réponse aux défis informationnels immédiats et capacité à penser sur le long terme

"[...] La première caractéristique de l'intelligence économique est de fournir une réflexion en matière d'anticipation pour détecter des tendances émergentes, les signaux faibles, susceptibles de conduire à l'obtention d'un avantage concurrentiel. C'est une pratique quotidienne par les entreprises qui cherchent ainsi à renforcer leur positionnement concurrentiel dans un contexte évoluant rapidement. Mais il reste du chemin à parcourir à l'intelligence économique pour convaincre et surtout être mise en œuvre. La première difficulté de transposition du secteur privé au secteur public réside dans une plus grande complexité, non pas de fonctionnement – diriger une entreprise est une tâche ardue, ce n'est pas contestable – mais plutôt de définition des priorités. Sa raison d'être donne à une entreprise une ligne directrice de ses priorités, au-delà de la recherche de profit inhérente à toute activité privée. Pour l'État, de nombreux autres aspects rentrent en ligne de compte. Avec le militaire, nous avons parlé précédemment de la dimension régaliennne de l'État qui couvre aussi la sécurité, prioritaire de nos jours, ainsi que la collecte de l'impôt, les transports, l'énergie notamment. La crise du coronavirus nous montre également que les stocks de masques, la capacité à produire des tests de dépistage et l'indépendance vis-à-vis de fournisseurs étrangers sont aussi des aspects stratégiques, négligés depuis des années.

"À cela il convient d'ajouter les considérations sociétales, comme le réchauffement climatique ou les revendications de différents groupes sociaux ou religieux. Et il ne faut pas oublier le souci bien légitime pour les acteurs politiques publics de se faire réélire, imposant un calendrier d'action de court terme. La plupart des problématiques qui se posent aujourd'hui sont de long terme avec des calendriers fort différents de ceux des échéances électorales. En outre, la révolution numérique accélère le tempo des innovations mais également de diffusion de l'information en imposant une réactivité constante aux acteurs, rendant difficile la projection dans le moyen et, *a fortiori*, dans le long terme. Pour "exister" sur le plan informationnel aujourd'hui, il faut s'immerger dans ce flux. *A contrario* pour réfléchir à long terme, il faut s'extraire de cette tyrannie du quotidien pour identifier d'abord la direction dans laquelle on veut aller, l'objectif, puis les actions à mener pour se diriger vers l'objectif. Cela nécessite aussi de résoudre des priorités contradictoires et d'analyser les conséquences des choix induits. [...] Dans le cadre de la nécessaire alliance entre intérêts public et privé, on ne peut que se réjouir que les grands patrons du renseignement soient allés couramment en 2019 à la rencontre des dirigeants du CAC 40 pour identifier leurs problématiques. Dans le contexte extrêmement concurrentiel qui prime, tout particulièrement pour ces groupes internationaux, l'utilisation de toutes les ressources à disposition peut permettre de rééquilibrer le jeu des acteurs, de créer un "level playing field", un "champ d'actions où intervenir à armes égales"

EXTRAITS

Influence et réalisme, défiance et confiance : à quelles sources se fier dans les affrontements informationnels ?

Dans l'introduction de son ouvrage L'intelligence économique : un état d'esprit (op.cit., p.11 à 16), Jean-Louis Tertian rappelle bien sûr les fondamentaux sur lesquels repose l'intelligence économique, mais surtout, il met en relief un antagonisme souvent méconnu qui joue un rôle discret et néanmoins très important en matière d'affrontements informationnels, à savoir l'articulation "défiance-confiance". C'est pourquoi il consacre un court développement au thème "la confiance, socle de la capacité à faire société" (p.13 sq.).

"Appliquer la discipline de l'intelligence économique dans son domaine professionnel conduit naturellement à garder le réflexe dans la sphère personnelle, d'autant plus que la révolution numérique a largement estompé la frontière entre les deux. Dès lors, le réflexe de rechercher la source primaire – réputée fiable – s'impose naturellement pour qui veut se faire une opinion par soi-même. Une telle démarche se heurte par contre à la limite du temps qu'on peut raisonnablement allouer à la vérification d'information. Il faut en effet trouver un équilibre entre vérification et confiance. La nécessaire vérification de l'information est ardue dans un univers Internet où l'effet de halo conduit à ce que l'information manipulée se voit amplifiée contrairement à l'information scientifique, factuelle. Il est par ailleurs de plus en plus fréquent que de l'information d'opinion soit présentée comme une certitude scientifique. Or la vie en société repose notamment sur la confiance. La vérification doit être exceptionnelle, justement parce que du temps doit pouvoir être dégagé par chacun pour autre chose que sa sécurité (physique, relationnelle ou informationnelle). C'est là un des grands enjeux des évolutions à l'œuvre que d'imposer de remettre en question l'équilibre entre confiance et nécessaire vérification. Cet équilibre, difficile à trouver, entre défiance vis-à-vis de l'information – dont Internet contribue à favoriser la manipulation – et confiance accordée, suppose un exercice de funambule dans l'analyse de l'information. Or l'intelligence économique peut, à mon avis, jouer un rôle déterminant pour aider à trouver cet équilibre.

"La question dès lors réside dans l'identification de sources fiables, les fameux "tiers de confiance" qui permettent d'éviter de passer une trop grande partie de son temps à vérifier et recouper l'information. Imaginons ce que serait notre quotidien si nous devions ne plus faire confiance pour manger, circuler... La montée de la défiance sur de nombreux sujets, y compris en matière de santé ou d'alimentation, pose un réel problème de Société, cette dernière fonctionnant sur la confiance. Une confiance en diminution est donc un indice fort de la baisse de la cohésion sociale. C'est d'ailleurs pour cela que le sujet de l'IE éveille des questionnements qui dépassent de beaucoup son seul cadre, car la solution au constat évoqué ci-dessus ne passe pas par la technique mais se situe au niveau des valeurs, sur le plan moral. Et c'est au moment de mutations comme celle que nous connaissons avec la révolution numérique que le besoin de valeurs est le plus grand, justement parce que les repères tout comme les équilibres précédents vacillent."

Les conséquences du vide stratégique

"[...] les freins à l'IE, qui ont conduit d'une prise de conscience il y a plus de vingt ans à un déploiement aujourd'hui, certes encore régulièrement dénoncé comme insatisfaisant et insuffisamment pris en compte au niveau de l'État ou des entreprises, tirent leurs sources de causes profondes et historiques, qu'une réorganisation au sein de l'administration ou un changement de périmètre de la politique publique ne peuvent à eux seuls corriger. En conséquence et sans prétendre à une visée académique, cet ouvrage abordera – parfois rapidement – des sujets qui peuvent sembler loin de l'IE mais qui, en fait, constituent autant de variables d'explication d'une crise de confiance qu'il est nécessaire d'interroger pour proposer quelques pistes de relèvement.

"Et parce que les crises font à la fois bouger les lignes et offrent des éclairages nouveaux, la crise du Covid-19 se révèle un bon point de départ de la réflexion. Elle a généré des conséquences dans les trois branches de l'intelligence économique. Ce ciblage sur cette crise ne nous fait pas oublier d'autres sujets relégués au second plan dans le tourbillon médiatique permanent que nous connaissons. Ce que Christian Harbulot appelle les fissures du nouveau désordre mondial. L'affrontement de puissance entre États-Unis et Chine figure bien entendu au premier plan, susceptible de déstabiliser le commerce mondial tel que développé depuis la chute du mur de Berlin. Mais au-delà de ce duel de géants, les États privilégient de plus en plus leurs intérêts propres aux dépens des logiques d'alliance issues de l'affrontement Est/Ouest. [...] N'oublions pas non plus que ce constat français de manque de mise en œuvre en matière d'intelligence économique s'inscrit dans le contexte plus large du déficit de pensée stratégique dans notre pays. Philippe Baumard, dans son ouvrage *Le vide stratégique*, en a démonté la logique. Son argumentation a trouvé un écho dans la préface d'Alain Bauer qui a rappelé le vide en matière de réflexion stratégique depuis bientôt cinquante ans, comme si Raymond Aron n'avait guère eu de successeurs. Il en ressort que le souci de "l'efficacité des moyens" prend le pas sur la vision, la capacité à définir une "raison d'être", formule qui a retrouvé de la notoriété et de l'actualité depuis la loi PACTE de 2019 donnant la possibilité aux entreprises de définir une raison d'être par-delà la rentabilité et les conduisant ainsi à définir un projet de long terme."

BIOGRAPHIE

Jean-Louis Tertian est contrôleur général au sein des ministères économiques et financiers depuis 2015. Il est rapporteur depuis 2018 du groupe interministériel piloté par le CGefi sur le thème de la gouvernance des organismes publics. Il a rejoint en 2007 le Service de coordination à l'intelligence économique de Bercy, qui venait d'être créé sous l'impulsion de Thierry Breton, alors ministre de l'économie. Il y a occupé différents postes dont celui de chef du département de l'analyse stratégique et de la prospective pour en devenir le Coordonnateur ministériel de 2014 à 2015. Suite au rapprochement entre ce Service et la délégation interministérielle à l'intelligence économique, pour donner naissance au Service de l'information stratégique et de la sécurité économique (SISSE) dirigé à ses débuts par Jean-Baptiste Carpentier, Jean-Louis Tertian a rejoint le Contrôle général économique et financier.

Toujours impliqué dans ce secteur, il est membre depuis 2014 du conseil d'administration du Club des exportateurs de France où il a contribué à développer la prise en compte de la problématique d'intelligence économique par les entreprises au travers d'interventions et de colloques. Il donne des cours d'intelligence économique à l'Ecole de guerre économique (de 2016 à 2017) et à l'ESIGELEC (Ecole Supérieure d'Ingénieurs en Génie ELECTrique) depuis 2017. Il a dirigé de 2009 à 2012 le module économique de l'Institut européen des relations internationales, basé à Bruxelles, après avoir été diplômé de cet institut en 2008. Il y a effectué plusieurs interventions sur le thème de l'intelligence économique.



Il a travaillé au sein des services de la Commission européenne de 2003 à 2007 dans le domaine de la politique de concurrence et des aides d'Etat. Il était notamment en charge de nombreux dossiers industriels (Alstom, France Télécom, Aker Yards, ...) ainsi que de la révision de lignes directrices (R&D, aides à l'environnement). Il était auparavant expert international au sein de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes de 1998 à 2003 sur les aspects de normalisation internationale. Dans ce cadre, il a présidé un

groupe de travail de la Conférence européenne des Postes et Télécommunications sur les aspects économiques de l'interconnexion de 2001 à 2003. Il était rapporteur d'un groupe de travail de l'Union internationale des télécommunications de 2000 à 2003. Il était également membre de la commission de terminologie et de néologie des termes de télécommunications de 2000 à 2003.

Jean-Louis Tertian est colonel de la réserve citoyenne de l'armée de l'air et de l'espace. A ce titre, il a piloté la réalisation de l'ouvrage sur les dix ans du réseau ADER (2015).

On notera également que Jean-Louis Tertian est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'ESIGELEC, en 1990, et d'un master en administration publique de l'Ecole Nationale Supérieure des PTT, en 1998. Il est également diplômé du Collège européen de sécurité et de défense, promotion 2011.

Rappelons enfin que Jean-Louis Tertian vient de publier *L'intelligence économique : un état d'esprit* (préface de Jean-Pierre Raffarin, Editions du Palio, janvier 2021).

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 Jean-Louis Tertian 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 : Rossana

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