



# Communication & Influence

N°95 - Juillet 2018

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## Les hommes de l'ombre de la guerre économique, entre puissance et influence : le décryptage de Nicolas Moinet

### 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.

*Enfin un ouvrage consacré aux combattants de l'ombre de la guerre économique ! Considérés comme des soldats d'élite voire des seigneurs au sein des plus grandes puissances mondiales, ils sont en France ignorés, incompris, voire méprisés tant par l'université que par les grands patrons ou les politiques. Professeur des universités au profil atypique et praticien reconnu de l'intelligence économique (IE), Nicolas Moinet leur rend hommage en contant leur saga depuis trente ans : Les sentiers de la guerre économique – L'école des nouveaux "espions" (VA Editions, 2018). Chefs d'entreprise, chercheurs, journalistes d'investigation, fonctionnaires, étudiants en IE, experts en guerre informationnelle... leurs profils sont variés mais leur détermination reste la même : faire gagner la France dans la guerre économique qui fait rage à l'échelle planétaire.*



*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Nicolas Moinet retrace leurs combats et les épreuves traversées. Un livre bourré d'anecdotes, toutes authentiques, avec à la clé, une leçon magistrale : comment, à force d'intelligence et de ténacité, une poignée de femmes et d'hommes a su monter l'école des nouveaux "espions".*

**Quel rôle occupent aujourd'hui les jeux d'influence et de contre-influence dans la guerre économique ? Qu'en sera-t-il demain d'après vos observations ?**

Le rôle de l'influence dans la guerre économique est majeur. Pour bien planter le décor, arrêtons-nous sur cette citation de Jacqueline Russ, une théoricienne du pouvoir qui écrit : "Des normes, des pouvoirs, des systèmes d'information : le pouvoir contemporain dessine ses multiples figures sur fond de société ouverte, à l'intérieur d'un ensemble dynamique. Une société, en effet, ne se définit pas seulement par des règles contraignantes et le maintien d'une organisation. Elle désigne aussi un

système ouvert et une capacité adaptative. (...) Le pouvoir contemporain gère, avec une subtilité extrême, le désordre qu'il prend en charge. Tout pouvoir, nous le savons, gère le désordre. Or cette gestion actuelle du désordre s'opère par des systèmes de communication, par des normes, par des stratégies ouvertes, par des dominations masquées et déguisées." (J. Russ, *Les théories du pouvoir*, Le livre de poche, 1994, pp. 313-318).

En ce qui me concerne, j'ai véritablement compris l'influence et le soft power en travaillant sur les actions philanthropiques des fondations Soros en Europe de l'Est dès les années 90. Si elle défraie encore



aujourd'hui la chronique, l'action du milliardaire américain ne date pourtant pas d'hier et c'est bien là toute sa force : travailler dans la durée et cacher dans la lumière (un stratagème vieux comme le monde) en s'appuyant sur la théorie du complot pour stopper court à toute analyse en profondeur. Pourtant, les actions d'influence actuelles des *Open Society Foundations*, comme le financement du parti indépendantiste catalan ne doivent rien au hasard. Revenons quelques décennies en arrière, lorsque qu'après la chute du mur de Berlin, le réseau du spéculateur-philanthrope américain finance déjà de nombreux programmes liés à la formation des élites dans les ex-pays

**"Le pouvoir contemporain dessine ses multiples figures sur fond de société ouverte" (Jacqueline Russ).**

de l'Est comme l'Université d'Europe Centrale à Prague et à Budapest. En Russie, de nombreux chercheurs ne travaillent plus à cette époque que grâce aux subventions de l'*International Science Foundation* qui financera même l'arrivée de l'Internet. Et force est de constater que ces actions fort louables sont systématiquement en phase avec les intérêts stratégiques des Etats-Unis et interviennent là où la diplomatie américaine ne peut être officiellement... Tant et si bien que Mark Palmer, ambassadeur des Etats-Unis à Budapest, confiera à l'époque : *"Si j'avais à choisir entre fermer la Fondation Soros ou mon ambassade, je choisirai l'ambassade"*.

Au-delà de cet exemple, je suis persuadé que ce rôle des jeux d'influence et de contre-influence est appelé à s'accroître dans les années à venir, tant ceux-ci sont en phase avec nos sociétés dites post-modernes. Nous acceptons difficilement l'usage de la force et avons désormais, dans la plupart des pays, un système composé de trois pôles : un pôle autocratique, un pôle médiatique et un pôle de radicalités. Le pôle autocratique appelle un pouvoir politique fort où les décisions sont concentrées dans les mains d'une poignée de décideurs qui fait corps (d'où le préfixe "auto"). On pense tout de suite à certains

**Sur le fond, l'usage de technologies nouvelles à des fins subversives est ancienne, mais ce qui est réellement nouveau, c'est l'étendue du champ d'action et la fulgurance des manoeuvres. Jamais l'effet de levier n'a été aussi fort.**

régimes autoritaires mais cette autocratie peut également prendre les aspects d'une démocratie dès lors que c'est la technocratie qui gouverne et possède les principaux leviers du pouvoir. Nous retrouvons bien là l'idée que *"le pouvoir contemporain dessine ses multiples figures sur fond de société ouverte"*. D'où la nécessité de "contrôler" les médias. Une histoire qui n'est pas nouvelle. Mais ce qui est nouveau, c'est la nécessité à la fois de créer du désordre et de le gérer *"par des systèmes de communication, par des normes, par des stratégies ouvertes, par des dominations masquées et déguisées"*. Et ce dans un écosystème médiatique qui se complexifie, notamment avec l'arrivée des réseaux sociaux numériques, qui se trouve être également le terrain de jeu du troisième pôle, celui des radicalités. Là encore, il ne s'agit pas de génération spontanée et les racines sont profondes. Sur le fond, l'usage de technologies nouvelles à des fins subversives est ancienne mais ce qui est réellement nouveau, c'est l'étendue du champ d'action et la fulgurance des manoeuvres. Jamais l'effet de levier n'a été aussi fort. Un

exemple parlant vécu dernièrement est celui de l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes ou comment un groupe de zadistes finit par faire plier l'Etat et annuler une décision politique au prix fort. De même, l'action d'une association comme L214 est remarquable – quoi qu'on en pense sur le fond – en terme d'influence. Des petits commandos de bénévoles déstabilisent toute une filière économique et l'agilité des premiers aboutit à la paralysie partielle de la seconde. Remarquons que les multinationales ne sont pas en reste comme l'atteste l'action de Monsanto (Bayer) sur le Glyphosate ou la capacité de certaines industries (tabac, agro-alimentaire, pharmaceutique) à créer de l'ignorance (Agnologie) pour vendre pendant des décennies des produits nocifs pour la santé...

**Toujours en matière de guerre économique, quels pays sont en pointe dans ces questions d'influence ? Les Français sont-ils dans la course ?**

Il faut regarder du côté du Japon, de l'Angleterre, de l'Allemagne et de pays plus discrets comme la Norvège. Mais les Etats-Unis restent évidemment LE modèle du genre. L'influence est dans l'ADN de cette hyperpuissance paradoxale qui fabrique des guerres et des bulles (financière, immobilière, bientôt éducative et écologique) à grand coup d'innovations technologiques et de Blockbusters culturels. La fascination de nos élites pour ce modèle est elle-même fascinante surtout quand on sait qu'elle est le fruit d'une politique d'influence qui ne doit rien au hasard (voir à ce sujet le programme *"Young Leaders"* de la *French-American Foundation* qui repère les futures élites). Servitude volontaire ? Je m'interroge toujours sur ces organismes publics de recherche français qui incitent leurs chercheurs à publier dans des revues anglo-américaines privées en validant et même renforçant des classements (Ranking) plus que contestables. Alors qu'il suffirait aux responsables européens de proposer des revues internationales multilingues en accès libres afin de briser un monopole qui se transforme inévitablement en avantage économique.

Quant à la France, elle est assez paradoxale sur cette dimension de l'influence. Sur une mappemonde, nous ne sommes pas grand-chose mais dans les faits notre *soft power* est loin d'être négligeable dès lors que l'on arrive à jouer collectif et à oublier un peu l'arrogance qui nous est souvent reprochée. Récemment, un lobbyiste français m'expliquait la différence entre les Anglo-saxons et les Français : *"Les Français, me confiait-il, veulent avoir raison quand les Anglo-saxons veulent simplement gagner"*. J'ai effectivement pu vérifier de près cette idée dans le cas des JO 2012 ou comment l'arrogance française conjuguée au refus de faire du lobbying nous vaudra une troisième défaite consécutive. Sommes-nous incapables d'apprendre ? La récente victoire à l'organisation des JO 2024 a de quoi nous rassurer. Mais il aura fallu du temps pour faire oublier cette phrase du maire de Paris de l'époque la veille du vote du CIO (qu'il pensait acquis à Paris 2012 et qui verra la victoire de Londres) : *"Nous n'avons pas la culture du lobbying anglo-saxon qui a ses qualités et ses défauts. Il ne faut pas interpréter une musique pour laquelle nous n'avons pas de talent"*. Du temps, il nous en aura donc fallu, tout comme de l'humilité : faire appel au meilleur lobbyiste du monde, Mike Lee, un Anglais... ■

## EXTRAITS

**Publish AND Perish : un cas d'école, la découverte du virus du sida**

*Dans Les sentiers de la guerre économique – L'école des nouveaux "espions" (op. cit.), Nicolas Moinet relate une kyrielle d'exemples déclinant tous les aspects de la guerre économique. L'occasion de voir l'extrême fragilité des Français face à la machine de guerre américaine... Exemple : comment les Français se sont fait floués par les Américains lors de la découverte du virus du sida. Avec à la clé des enjeux financiers colossaux. La maîtrise des canaux de publication, donc la capacité à influencer par la communication haut de gamme, permet ainsi de gagner avec un parfait cynisme de grands combats économiques. Nous sommes ici en plein coeur des problématiques étudiées depuis dix ans maintenant par Communication & Influence... Témoignage de Nicolas Moinet (p. 81-84) :*

"Pour l'heure, j'arrive en plein pot de départ, un brin gêné. Le professeur Montagnier est là, une coupe de champagne à la main. Nous sommes à l'institut Pasteur et celui qui obtiendra, dix ans plus tard, le Prix Nobel de médecine pour la découverte du virus du sida m'accorde un entretien sur ce qui reste l'un des plus grandes batailles scientifique, économique et politique entre Français et Américains. Après avoir compilé des centaines d'articles sur cette affaire, j'ai réalisé "une étude de cas" d'une trentaine de pages que je soumetts à son jugement. Si j'en crois ses annotations, il l'a lu avec attention. Nous nous arrêtons alors sur la question du fameux système de validation par les pairs connu sous le slogan "Publish OR Perish" rebaptisé pour l'occasion "Publish AND Perish".

"Pour exister et faire progresser la science, un chercheur doit publier ses recherches dans des revues dites académiques. L'évaluation par les pairs se déroule en double aveugle : l'article est anonymé et les "reviewers" ne sont pas connus de celui qui soumet. En théorie. Car en pratique, le conflit sur la découverte du sida dévoile une toute autre réalité pourtant bien connue des observateurs de la science (journalistes, experts, sociologues, anthropologues,...). Il démontre de manière implacable l'avantage que confère, dans une logique de coopération-concurrence, le pré-positionnement dans les réseaux de publications. A partir de 1983, l'américain Robert Gallo du *National Cancer Institute* profite de sa notoriété et use de son influence dans la communauté scientifique pour faire siennes les connaissances sur le virus du sida de l'équipe du français Luc Montagnier de l'Institut Pasteur. La polémique scientifique qui débute alors entre les deux chercheurs est bientôt relayée par un conflit économique. L'Office Américain des Brevets accorde très rapidement un brevet au test de dépistage du sida déposé par Robert Gallo alors que celui déposé plusieurs mois auparavant par l'Institut Pasteur ne reçoit aucune réponse. Une action en justice est engagée par les Français mais les procédures sont interminables. En 1987, un accord est conclu entre la France et les Etats-Unis et une fondation franco-américaine est créée. Malgré leur manque d'éthique évident, les Américains sortent avantagés de la négociation. Rapports de force obligent... Mais les Etats-Unis d'Amérique restent un pays de liberté et en 1989, une enquête paraît dans le *Chicago Tribune*. Coup de théâtre : un Démocrate du Congrès saisit alors l'Office pour l'Intégrité Scientifique qui accuse Robert Gallo de fraude. L'affaire est relancée. A travers lui, c'est également l'administration Républicaine qui est mise en cause. Robert Gallo qui avoue ses méfaits est d'abord reconnu coupable puis finalement disculpé en appel. Tout le dispositif américain s'est mis en action, de la prestigieuse revue scientifique *Science* jusqu'au Secrétaire d'Etat à la Santé et même le Président des Etats-Unis. En 1994, l'accord franco-américain est renégocié mais la répartition des royalties reste cependant défavorable aux Français, contraints de partager ce qui leur appartient."

**Posture collective de vassalité**

"Dans un ouvrage d'entretiens intitulé *Tout le monde doit connaître cette histoire* [ndlr : Stock, 2009], le Professeur Jean-Claude Chermann qui faisait partie de l'équipe de l'institut Pasteur explique "les coulisses d'une guerre". Tout a commencé par une collaboration : "nous luttons contre un virus mortel, pas contre des chercheurs ! Nous n'étions pas prêts à affronter la "grosse machine" américaine et, de plus, nous avions besoin d'elle puisqu'en France, à cette époque, personne ne croyait en nous, ou plus précisément en notre capacité à lutter contre l'hégémonie américaine." Cette posture collective de vassalité me fait souvent penser à cette citation de Nietzsche selon laquelle il n'y a pas de Maîtres sans esclaves. En lisant mon texte, le Professeur Montagnier acquiesce et insiste sur la question de la langue. Par manque de maîtrise de l'anglais, il a laissé toute liberté à Robert Gallo qui en a profité pour faire quelques modifications qui, par ricochets, lui permettront de s'attribuer la paternité de la découverte du virus.

"Mais revenons à ce fameux "Publish or Perish" basé sur le système de validation par les pairs en double aveugle. Le Professeur Jean-Claude Chermann donne une version qui nous éloigne quelque peu de ce modèle idyllique : "Lorsque nous avons isolé le virus responsable du sida, nous savions qu'il nous faudrait convaincre. Or, personne n'accepterait l'idée que, dans la course mondiale contre le virus, ce soit une petite équipe française qui l'emporte. Sauf... sauf si les Etats-Unis validaient notre découverte. Un seul homme pouvait le faire, c'était (...) le Pr. Robert Gallo (...) Je l'ai appelé (...) Il s'apprêtait d'ailleurs à publier deux articles sur ses recherches dans *Science*, la revue de référence. Il m'a dit : "J'ai trois places dans *Science*. Envoie ton article, je le fais publier avec les miens." " Et au Professeur Chermann de confier : "Sincèrement, j'ai pensé que l'article ne passerait pas. Vous savez, avant d'être publié, il est analysé et vérifié par un comité scientifique. Mais comme Gallo a insisté et que c'est lui qui a proposé (il avait visiblement ses entrées dans la revue), c'est passé. Là où j'aurais dû me méfier, c'est qu'il a poussé la générosité à écrire lui-même le résumé de présentation. " No comment !"

## EXTRAITS

### La stratégie-réseau, levier majeur d'influence

Le Manuel d'intelligence économique publié aux PUF sous la direction de Christian Harbulot (1<sup>ère</sup> édition 2012) est bien connu des lecteurs de Communication & Influence. Nicolas Moinet y a écrit un chapitre à méditer, intitulé La stratégie-réseau, levier de l'intelligence économique. Il y montre comment l'effet réseau permet de combiner à merveille technologie et relationnel humain. A condition toutefois de savoir s'extraire de modes de pensée et d'action par trop cloisonnés. Rappel de quelques règles de bon sens pour activer ce qu'il appelle les communautés stratégiques de connaissance... à même d'optimiser les stratégies d'influence (p. 235 à 237).

"Dans des environnements toujours plus incertains et turbulents, la vieille organisation pyramidale s'efface au profit de l'organisation en réseau : le contrat l'emporte sur la contrainte, la responsabilité sur l'obéissance, le désordre sur l'ordre, le risque partagé sur la limitation du hasard, le projet sur la discipline, l'enjeu sur l'objectif quantifié, enfin l'information co-élaborée et échangée sur l'information diffusée et contrôlée. L'organisation pyramidale reposait sur un système d'information également pyramidal conçu pour contrôler la mise en œuvre de la planification. Redessinée sous forme de réseau, l'organisation s'insère dans un tissu de relations entre acteurs et environnement qu'elle transforme tout en étant elle-même transformée. Dans ce nouveau contexte où il faut être en perpétuel mouvement et innover sans cesse, la connaissance joue un rôle moteur. Mais encore faut-il un dispositif adéquat. Car la connaissance est un processus cumulatif si on a la capacité de l'exploiter. Il est ainsi nécessaire de mettre en évidence la connaissance explicite, de la mémoriser et de la capitaliser (la connaissance ne s'use que si l'on ne s'en sert pas). Mais à côté de l'explicite, il est tout aussi essentiel de traquer la connaissance tacite et de permettre le passage d'un type de connaissance vers l'autre (Nonaka, 1998 & 2001). Dès lors, manager les connaissances impliquera de les formaliser en veillant à ne pas les rigidifier et à ne pas freiner la créativité. C'est l'idée d'intelligence collective où le tout est supérieur à la somme des parties.

"Analysant depuis longtemps le blocage de la société française et sa cause première, le processus de décision d'élites qui fonctionnent en vase clos, Michel Crozier n'hésite pas à parler de crise de l'intelligence : *"Le mépris à l'égard du travail collégial, des commissions de travail et des négociations est très fort dans notre pays. La logique du changement me semble devoir s'appuyer sur deux conditions principales : l'écoute d'une part, la délibération ensuite... Cela suppose d'impliquer les personnes, de faire émerger les problèmes et créer les conditions d'un dialogue... Ces échanges et négociations vont faire naître des opportunités, des comportements nouveaux... C'est ce qui se passe en Suisse, ou au Japon. Dans ces pays, le consensus n'est pas une donnée culturelle mais une construction qui passe par de nombreuses instances de concertations et de délibérations..."* (Crozier, 1995).

"Ikujiro Nonaka ne dit pas autre chose lorsqu'il développe le concept de Ba, abordé en occident à travers la notion de communauté stratégique de connaissance. Pour lui, le mode de fonctionnement en communauté stratégique de connaissance tend à détendre, voire à dissoudre les limites physiques de l'organisation au profit de projets collaboratifs où entrent en synergie d'autres acteurs, compétences et sources d'information sur un front de création de connaissance opérationnelle. Cette porosité dynamique de l'organisation apparaît comme une condition essentielle de l'agilité stratégique. La philosophie du Ba, explique Pierre Fayard (2006), est en rupture avec une idée de création de connaissance de manière individuelle, autonome et en dehors d'interactions humaines. Il s'agit au contraire d'un processus dynamique et ouvert qui dépasse les limites de l'individu ou de l'entreprise et qui se concrétise au travers d'une plate-forme où l'on use d'un même langage commun au service d'objectifs communautaires et rassembleurs. Le partage, l'échange et la qualité des relations entre les différents membres sont indispensables pour donner au groupe ou à l'entreprise toute sa force.

"[...] L'enjeu principal de l'intelligence économique territoriale étant de diffuser une nouvelle culture de l'action (François, 2008), il faut insister sur le fait qu'en mettant en place de tels dispositifs, les acteurs publics doivent s'appliquer à eux-mêmes les principes qu'ils sont censés promouvoir, à commencer par le travail en réseau. Peut-on encore imaginer, devant l'importance des enjeux économiques que deux services dont les missions sont très proches, chacun très limités en hommes et en moyens, ne travaillent pas ensemble ou ne partagent pas leurs informations ? Peut-on imaginer que dans un monde globalisé, les échelons locaux, nationaux et internationaux (ambassades notamment) s'ignorent ? Malheureusement, aux dires mêmes des acteurs en charge de la mise en œuvre de ces actions, le manque de travail en réseau reste un obstacle majeur au développement rapide des dispositifs régionaux et à l'atteinte d'une taille critique. De plus, cette carence culturelle rend illisible une offre publique marquée par l'empilement des structures et la faible coordination des démarches. Conséquence : en jouant la parcellisation plutôt que la mutualisation, les acteurs publics se privent d'une réactivité pourtant indispensable à la résolution des problèmes que rencontrent les entreprises. Cette situation est d'autant plus critique que les budgets diminuent dans toutes les administrations et que les ressources humaines s'amenuisent. Anxiogène et souvent dictée par des contraintes budgétaires déconnectées de toute stratégie de développement, la culture du résultat et de l'audit tend à freiner un travail en réseau pourtant loin d'être suffisant. Sans parler de la coopération parfois localement difficile entre des acteurs politiquement opposés (voire parfois de la même famille !). Enfin, ajoutons à cela un manque de formation des cadres aux nouvelles technologies de l'information et de la communication et on comprendra que les dispositifs territoriaux interviennent quand il s'agit d'accompagner les crises et non pour les anticiper."

## EXTRAITS

**Guerre économique : vers une Ecole de pensée française**

*Lors du 100<sup>ème</sup> Séminaire de l'Ecole de guerre économique qui s'est tenu à Paris le 8 mars dernier, son directeur Christian Harbulot a annoncé la création d'une future Ecole de pensée française en matière de guerre économique. En compagnie de quatre acteurs de poids de la sphère de l'IE dans notre pays – Eric Delbecque, Ali Laïdi, Olivier de Maison Rouge et Nicolas Moinet – il s'agit là pour Christian Harbulot de bâtir une doctrine qui soit à même d'organiser la défense et de promouvoir tout à la fois l'économie française et les valeurs de notre République. Avec un défi de taille à la clé : ouvrir les yeux de nos élites politiques, économiques et universitaires sur la réalité de cette guerre économique polymorphe qui met en péril notre devenir, pour organiser notre montée en puissance face à ces nouveaux défis. Comme Nicolas Moinet est de la partie et s'impose à cet égard comme l'un des fidèles soutiens de Christian Harbulot, il nous a semblé intéressant de signaler cette initiative. Nous y nous reviendrons dans les mois qui viennent, car les jeux d'influence constitueront sans nul doute un paramètre-clé dans la réflexion qui sera engagée. D'autant que Communication & Influence entend appuyer pleinement cette salutaire entreprise...*

**Pourquoi la guerre économique n'a jamais pu être présentée comme une "guerre juste"...**

*En substance, pour Christian Harbulot, "la guerre économique est un sujet qui est resté longtemps ignoré par le monde académique. Une explication simple peut être donnée sur ce constat : les traces écrites n'existent quasiment pas. Contrairement à la guerre militaire dont la bibliographie et les travaux de recherche ont atteint une masse critique accessible aux chercheurs, les affrontements économiques entre puissances, Etats et entreprises n'ont pas donné lieu à des retours d'expérience, des témoignages et encore moins à des théories. A titre d'exemple, la problématique de l'enrichissement par le recours à l'esclavage comme force productive est restée un sujet tabou dans l'analyse des fondements de l'économie de marché. Il est pourtant évident que l'esclavage, acte [de] violence primaire de domination sociale, a joué un rôle prédominant depuis l'essor des premiers empires de l'antiquité jusqu'au développement des nouveaux continents comme l'Amérique au XIX<sup>e</sup> siècle. A ce titre, la guerre économique n'a jamais pu être présentée comme une "guerre juste" puisqu'elle révélait un processus de conquête territoriale ou commerciale qui visait à soumettre des peuples à une logique de domination fonctionnelle par le biais de l'accès aux ressources, au contrôle des échanges commerciaux et par la domination monétaire et financière exercée sur les pays dépendants ou soumis."*

**Sortir du confort du somnambulisme et oser (enfin !) prendre sa destinée en main**

*"A cette première explication s'ajoutent les conséquences de l'affrontement idéologique qui opposa le monde capitaliste occidental au monde communiste oriental. La solidarité interne imposée aux membres des deux blocs ajouta une couche supplémentaire d'omerta et d'omission sur le jeu des acteurs. Parler des divergences d'intérêts de puissance en termes économiques à l'intérieur du Bloc de l'Ouest revenait à donner des arguments de poids à la propagande du Bloc de l'Est. L'effondrement de l'URSS a changé la donne. Pour ne pas subir le même sort, la Chine communiste a tiré les enseignements des modèles japonais et coréen du sud pour inventer une nouvelle forme d'accroissement de puissance par l'économie. Les résultats foudroyants obtenus en moins d'un quart de siècle ont bouleversé l'échiquier mondial de la mondialisation des échanges. La politique "protectionniste" de Donald Trump n'est ni plus ni moins que l'officialisation d'un concept qui a commencé à être formalisé en France à la fin des années 80. Des signes avant-coureurs avaient pourtant balisé le terrain. Lorsque Bill Clinton a doté son pays d'une doctrine de sécurité économique, c'était déjà à l'époque pour contrer un pays asiatique comme le Japon qui s'était hissé au deuxième rang de l'économie mondiale par une volonté de conquête initiée dès le milieu des années 50. Les traités commerciaux transpacifique et transatlantique souhaités par l'administration Obama correspondaient à une tentative indirecte de *containment* de la progression commerciale de la Chine à travers le monde.*

*"Enfin, il faut ajouter une autre explication : le grand malaise des économistes sur la question de la violence dans le champ économique. Ils l'ignorent totalement, prétendant qu'elle est le monopole du politique. Partant, ils sont incapables d'expliquer, donc de mathématiser, les affrontements économiques. Car les pratiques offensives de certains acteurs (Etat, entreprise, ONG, individu...) ne rentrent pas dans des équations et des algorithmes. Pour les comprendre il ne faut pas se contenter de fréquenter les bancs de la fac, les grands salons ministériels ou les colloques internationaux. Il faut aller sur le terrain au contact des entreprises et se confronter à la face noire du commerce. En 2018, il est devenu difficile de nier l'évidence. Le faire par l'incantation sur la nécessité de la défense du multilatéralisme ou de la défense du libre échange ne change rien au problème de fond. C'est la raison pour laquelle les auteurs français qui ont écrit depuis un quart de siècle des ouvrages sur la guerre économique ont décidé de créer une école de pensée afin de sortir d'une nouvelle forme de somnambulisme, fortement pénalisante en termes d'approche des multiples [paramètres] qui fragilisent les relations internationales. Pour contenir les excès de la guerre économique et analyser avec lucidité les rapports de force économique, il est devenu nécessaire de penser autrement et de sortir du confort de pensée dans lequel nous nous sommes habitués à analyser l'évolution du monde depuis des décennies."*

Pour mieux saisir la nature de la démarche engagée : <https://infoguerre.fr/2018/03/naissance-dune-ecole-de-pensee-guerre-economique-retour-centieme-seminaire-de-lege/> ; Pour voir la relation qui a été faite de ce 100<sup>ème</sup> Séminaire de l'Ecole de guerre économique, se reporter à la note CLES (Comprendre les enjeux stratégiques) de Grenoble Ecole de Management (22 mars 2018) : <http://notes-geopolitiques.com/notesgeo/wp-content/uploads/2018/03/CE12.pdf>

## BIOGRAPHIE

Né en 1970, Nicolas Moinet est un praticien-chercheur en intelligence économique (IE). Parisien d'origine, il est professeur des universités à l'IAE de Poitiers où se trouve le Master IE, première formation universitaire créée dès 1996 sur la technopole du Futuroscope. Il est docteur et habilité à diriger des recherches en sciences de l'information et de la communication. Réserviste, il est également diplômé de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ).

[...] Nicolas Moinet rencontre en 1993 Christian Harbulot qui vient de créer le cabinet INTELCO avec le Général Jean Pichot-Duclos au sein du groupe parapublic Défense Conseil International. Il rejoint alors l'équipe pionnière et participe à la fin de la rédaction du rapport Martre, fondateur de la dynamique d'IE en France. [...] En 1997, Nicolas Moinet participe également à la création de l'Ecole de guerre économique (EGE), dirigée par Christian Harbulot. A la fin de l'aventure INTELCO, il rejoint le cabinet Atlantic Intelligence pour une mission de conseil au sein de la branche-exploration production du groupe TOTAL. En 1999, Nicolas Moinet rejoint l'université de Poitiers comme enseignant-chercheur auprès du professeur Pierre Fayard. Il vient de soutenir sa thèse de doctorat dans laquelle il a notamment décrypté la bataille scientifique et économique franco-américaine pour la découverte du Sida ou les stratégies d'influence des fondations du milliardaire George Soros. Au début des années 2000, il va être remarqué pour ses



analyses et interventions concernant le rachat du fleuron français et leader mondial de la carte à puce Gemplus (devenu Gemalto) par un fonds d'investissement américain lié à la CIA. Sur le terrain, il s'intéresse aux PME et participe activement à la politique publique d'IE tant au niveau national avec Alain Juillet qu'au niveau régional au sein de sa Préfecture de Région. Outre l'IAE de Poitiers dont il est le directeur-adjoint en charge de la communication et des relations entreprises, il intervient dans plusieurs écoles de commerce et d'ingénieurs, à l'Ecole de guerre économique, à l'ILERI ainsi qu'à l'IHEDN.

Nicolas Moinet est l'auteur d'une trentaine d'articles académiques, de 60 articles dans des revues professionnelles et a réalisé plus de cent conférences. Il a écrit ou dirigé une douzaine d'ouvrages, dont *La Boîte à Outils de l'Intelligence économique* et *La Boîte à Outils de la sécurité économique* chez Dunod, *Intelligence économique* (avec Alice Guilhaon) chez Pearson et *Les sentiers de la guerre économique* chez VA Editions. Ce voyage initiatique fourmille d'histoires et d'anecdotes vécues. Voir le blog de Nicolas Moinet : <http://blogs.univ-poitiers.fr/n-moinet/>

(Source : *Géopolitique des "espions économiques"*, in CLES - Comprendre les enjeux stratégiques - Grenoble Ecole de Management, HS n°76, juin 2018 - à télécharger sur <http://notes-geopolitiques.com/notesgeo/wp-content/uploads/2018/06/CLESHS76.pdf>)

## 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 Nicolas Moinet va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

**Bruno Racouchot**  
Directeur de Comes

## Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : 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](http://www.comes-communication.com)



Quand la réflexion accompagne l'action