



# Communication & Influence

N°123 - Juin 2021

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## La stratégie d'influence du faible au fort de Viktor Orbán et du groupe de Visegrad : le décryptage de Thibaud Gibelin

### 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.

*Qui connaît la Hongrie ? Personne ou presque. Sait-on que Budapest et ses alliés du groupe de Visegrad (Pologne, Tchéquie, Slovaquie) "pèsent" géographiquement et démographiquement peu ou prou le même poids que la France métropolitaine ? Et que si l'on y adjoint les pays de l'espace dit des "trois mers", c'est d'un ensemble géopolitique de près de 150 millions de personnes dont il est question ? Diplômé en Sciences politiques, bon connaisseur du Parlement européen, Thibaud Gibelin est doctorant entre Paris et Budapest. A partir des travaux de sa thèse, il vient de publier Pourquoi Viktor Orbán joue et gagne - Résurgence de l'Europe centrale (Fauves Editions, 2020). Illibéralisme, modernité ethnonationale, diplomatie religieuse, ouverture à l'Est... avec leurs idées hors normes, Viktor Orbán et ses alliés se situent hors "mainstream". Pourtant, ils semblent jouer gagnants. Pourquoi ?*



*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Thibaud Gibelin dissèque la stratégie d'influence déployée au cœur de l'Europe par la Hongrie et ses alliés. Et explique pourquoi la puissance allemande doit composer avec ses voisins de la Mitteleuropa. Un cas d'école en matière d'influence géopolitique.*

*Deux chapitres de votre livre portent plus précisément sur l'articulation de la stratégie communicationnelle de Viktor Orbán à l'international. Ainsi, p.127, dans le chapitre VI, intitulé Le nouveau champ de bataille. Vous y expliquez qu'une "fracture idéologique" divise le camp conservateur en précisant bien qu'en fait, "aucun des camps ne se résume à son idéologie : elle dissimule d'autres logiques dans le champ clos de la guerre économique – matrice elle-même de multiples conflits." Comment s'imbriquent à vos yeux les positionnements idéologiques et les stratégies d'influence des différents*

*partenaires dans le cadre de cet affrontement qui se joue sur un mode feutré ?*

En préambule, quelques éléments de cadrage s'imposent. L'Europe est pour la Hongrie une fatalité géographique, et l'organisation actuelle du continent ne modifie pas cette constante. Membre de l'UE depuis 2004, la Hongrie en constitue la frontière face aux Balkans ; elle délimite l'espace Schengen face à la Roumanie et la Croatie. Le pays appartient à une Mitteleuropa où l'Allemagne a retrouvé sa présence d'avant-guerre grâce au rouleau compresseur du marché unique.



Bruxelles tient lieu de forum à cet espace économique intégré.

L'interdépendance étroite et la subordination de l'atelier centre-européen face à la métropole carolingienne induisent une stratégie d'influence asymétrique. Là encore, rien de nouveau : les pays d'Europe centrale résistent depuis des siècles aux pressions assimilatrices (qu'elles viennent d'Allemagne, de Russie ou de Turquie) et conservent comme priorité politique de ne pas disparaître. On saisit alors l'importance de décrypter le "paraître" qui caractérise toute stratégie communicationnelle.

**Pour Viktor Orbán, il s'agit d'enraciner en Hongrie un modèle pérenne, adapté à la fois à la tradition politique hongroise et aux enjeux inédits du XXI<sup>ème</sup> siècle. Soit un triptyque : puissance (disposer du réel) / communication (maîtriser son image) / stabilité (s'inscrire dans la durée).**

Compte tenu de la surdétermination des enjeux économiques, la scène politique se trouve reléguée au rang de vitrine où se formalisent des rapports de force fixés en amont. Il importe cependant de distinguer la politique et le politique. Ce dernier trace la frontière entre ami et ennemi, et est ordonné au bien commun. Or, Viktor Orbán est précisément la manifestation d'un retour du politique dans la conduite des affaires en Europe. Dès 2014, le Premier ministre réélu théorise sa conception de "l'illibéralisme" en opposition au libéralisme qui donne à l'Occident son corset

idéologique. Cette fracture distingue deux vecteurs de légitimité : la démocratie d'un côté et de l'autre l'état de droit. Viktor Orbán entend exploiter le potentiel populiste alors que les élites libérales s'appuient sur les leviers de la gouvernance. Nous observerons que ces deux leviers ne sont nullement exclusifs.

La fracture du camp conservateur que vous évoquez renvoie à une sécession des partis de droite en Europe vis-à-vis des aspirations populaires. Depuis la chute du communisme, la trajectoire politique du Fidesz (le parti de Viktor Orbán) a été d'accompagner l'évolution des mentalités en Europe centrale. Cette forme d'assiduité démocratique enjoint la droite hongroise à résister à la doxa occidentale en matière de politique migratoire et de réformes sociétales ; ces deux tendances sont clairement perçues par l'opinion publique hongroise comme une fuite en avant, et le parti d'Orbán s'en fait le tribun.

**Avec un pragmatisme politique frappant, il semble que le système hongrois résorbe à sa manière l'opposition du populisme et de la gouvernance.**

Fort d'une cohérence politique saluée au-delà des frontières, d'autres perspectives s'offrent au Premier ministre hongrois. Il s'agit d'enraciner en Hongrie un modèle pérenne, adapté à la fois à la tradition politique hongroise et aux enjeux inédits du XXI<sup>ème</sup> siècle. Soit un triptyque : puissance (disposer du réel) / communication (maîtriser son image) / stabilité (s'inscrire dans la durée).

Rétrospectivement, Viktor Orbán a su capter la vague populiste générée par la succession de crises en Occident depuis 2008. Revenu au pouvoir en 2010, avec une réélection à la majorité des deux tiers au Parlement en 2014 et 2018, le Fidesz a enraciné son pouvoir à bien des niveaux de la société hongroise (médias, enseignement, milieux d'affaire, etc.). Ce faisant, il n'est pas seulement pourvu

des attributs "populistes" de la puissance, mais encore des leviers institutionnels garanti par le système libéral.

*Dans votre chapitre IX, vous expliquez que "la face du théâtre change" et que Viktor Orbán déploie un nouveau modus operandi stratégique-politique, qui voit la petite Hongrie devenir en fait une figure de proue d'une opposition à l'Union européenne telle qu'elle se pose à Bruxelles. Ce rapport du faible au fort s'accompagne d'une stratégie communicationnelle originale et ciblée. Comment l'expliquez-vous et la jugez-vous viable sur le long terme ?*

En évoquant en tête de chapitre que "la face du théâtre change", je désignais les changements cumulés du Brexit, de l'élection de Trump et du désarroi de l'UE. Cette séquence permettait à la Hongrie illibérale de s'afficher plus nettement à la marge du "nouvel ordre mondial" promis par George Bush au lendemain de la guerre froide.

A cet égard, la pandémie semble avoir été le levier d'une marche forcée dans le sens d'un Occident américain arc-bouté face à la montée en puissance chinoise. Sans se départir envers la Chine de son attitude cordiale, la Hongrie de Viktor Orbán s'est adaptée aux conséquences du Covid-19. Avec un pragmatisme politique frappant, il semble que le système hongrois résorbe à sa manière l'opposition du populisme et de la gouvernance : par addition des atouts de l'un et l'autre camp, accélérant la synthèse des vecteurs de puissance que j'évoque ci-dessus.

Dans la foire d'empoigne des vaccins, la Hongrie a suivi la même logique que les autres pays européens, mais elle a aussi fait le pari des vaccins non-occidentaux et s'est offert l'opportunité de renforcer une relation privilégiée avec la Chine et la Russie. Il y a donc une montée en puissance diplomatique et une émancipation du giron occidental. D'un autre côté, les tendances économiques occidentales surdéterminent la situation hongroise. La logique de numérisation et de télétravail, les difficultés accablant le petit commerce s'opèrent sous le Fidesz en Hongrie, comme en Allemagne sous une coalition bariolée et en France sous LREM. Les termes du face-à-face sont différents, mais le rapport dialectique entre nation et global perdure. Il n'y a pas de reddition en rase campagne de l'un à l'autre, mais une lutte d'influence permanente.

La Hongrie joue sur plusieurs tableaux, ce qui implique de fait une communication à deux niveaux. D'une part à destination des protagonistes internationaux et d'autre part à destination de la base électorale. Avec moins de dix millions d'habitants sur un territoire enclavé, l'élite hongroise ne jouit que d'une mince marge de manœuvre. La ligne de crête consiste à paraître un moindre mal aux yeux de la classe dirigeante occidentale comme au peuple. Selon le point de vue, Viktor Orbán catalyse ou contient l'aspiration populaire à se défaire de la férule libérale ; il sape le système occidental pour certains et pour d'autres en développe une version plus aboutie. Les circonstances font pencher la balance d'une interprétation à l'autre, et l'imprévu dans l'histoire ne permet pas ici de conclure. J'achèverai mon propos en soulignant combien la politique assumée par Viktor Orbán me semble significative : repoussoir pour certains et modèle pour d'autres, il réussit à se placer au cœur des grandes problématiques du continent. Alors que l'Europe piétine dans une inquiétante vacuité stratégique, la densité politique du modèle hongrois, qui séduit déjà en Europe centrale, peut acquérir une envergure européenne. ■

## EXTRAITS

## Orbán, le groupe de Visegrad et la stratégie d'influence du faible au fort...

*Comment se fait-il qu'au sein de l'Union européenne, Viktor Orbán et ses alliés du groupe de Visegrad puissent faire entendre leur petite musique discordante ? Pour quelles raisons bénéficient-ils d'une surprenante liberté de ton alors que leur poids ne justifie pas de prime abord une telle tolérance de la part de Bruxelles ? Dans l'entretien qu'il nous accordé, Thibaud Gibelin dissèque la manière dont fonctionne la stratégie d'influence des intéressés.*

**Le groupe de Visegrad emmené par Viktor Orbán n'apparaît pas, à proprement parler, comme une puissance. Mais est-il en revanche un pôle d'influence au cœur de l'Europe ? Si oui, comment s'exprime sa stratégie d'influence ?**

Les quatre pays qui constituent le groupe de Visegrad (Hongrie, Pologne, Tchéquie et Slovaquie) ont intégré l'Union européenne en 2004. En une quinzaine d'années, les rapports de force industriels ont beaucoup évolué au sein du continent européen. Ainsi, la Pologne et la Slovaquie ont vu leur production industrielle croître de 80%, la Hongrie de 43%, la Tchéquie de 32% alors que dans un laps de temps similaire, l'Espagne et l'Italie voyaient cette même production industrielle chuter de 25%. Ce basculement des rapports de force industriels marginalise l'Europe latine et accroît la domination du noyau germanique – en synergie avec la Mitteleuropa. Les pays du groupe de Visegrad attirent les investisseurs grâce à deux atouts cumulés : des bas salaires et une main d'œuvre bien formée. L'absence d'Etat-providence comparable au standard occidental explique aussi la moindre attraction de l'Europe centrale pour les migrants. D'où des réactions divergentes face à la crise migratoire qu'affronte le Vieux continent. D'autant que cette Europe enclavée n'a pas connu l'expansion coloniale des pays occidentaux aux XIX et XX<sup>ème</sup> siècles, dont l'immigration actuelle est largement un contrecoup. Histoire parallèle et situation économique précaire expliquent les options politiques dissonantes dont Viktor Orbán est le principal porte-parole.

Face au pacte international sur la migration, négocié à l'ONU comme "Pacte de Marrakech", la Hongrie a opposé une résistance constante afin que soit pris en considération le droit des peuples autochtones. Ce faisant une autre logique, articulée à une certaine culture politique, devient audible au plus haut niveau international. La position de l'administration Trump avait par exemple consisté à boycotter immédiatement les négociations. La faiblesse structurelle des pays d'Europe centrale explique paradoxalement leur opportunisme à faire entendre leur voix partout où l'occasion leur en est donnée. Un même zèle à défendre une position minoritaire se retrouve dans le champ des réformes sociétales, face à l'agenda suivi en Europe sur le modèle des grands bouleversements en cours outre-Atlantique. Les élites politiques du groupe de Visegrad affichent dans leur ensemble une relative solidarité avec leur opinion publique dans leur réticence à l'endroit des évolutions qui s'imposent à l'Ouest. Ces trois éléments (montée en puissance industrielle, prise de conscience identitaire, solidarité élites/opinions publiques sur les sujets sociétaux), font de cet ensemble géopolitique du groupe de Visegrad une région qui a sa cohérence propre en Europe. Et cet ensemble a peu ou prou les mêmes dimensions que la France métropolitaine et sensiblement le même poids démographique. En outre, ce groupe se prolonge au nord dans les Pays Baltes, au sud-ouest avec les Balkans occidentaux, et à l'est avec la Roumanie et l'Ukraine occidentale, région avec laquelle la Pologne a une relation historique. Au final, ce sont 100 à 150 millions de personnes (si l'on intègre ou non l'Ukraine) qui constituent un ensemble ni russe, ni germanique, ni turc entre la mer Adriatique, la mer Noire et la mer Baltique ; la Hongrie en constitue le pivot.

**Concrètement, comment s'exprime la stratégie d'influence du groupe de Visegrad ?**

La stratégie d'influence de ce groupe de Visegrad n'est ni aboutie, ni gravée dans le marbre. C'est plus prosaïquement une succession d'opportunités historiques dont résulte l'ébauche d'un pôle d'influence inédit sur l'échiquier européen. La coordination se fait d'abord à l'occasion de sommet du V4 dont les pays assument la présidence tournante. Une voix commune peut ensuite se faire entendre au Conseil de l'Union européenne, sans être en mesure d'activer une minorité de blocage. Comment expliquer que, emmené par la Hongrie, le groupe de Visegrad puisse refuser la voie tracée par les instances européennes comme on a pu le voir en matière de politique migratoire ou d'évolutions sociétales ? D'abord parce que le logiciel occidental apparaît d'année en année moins fonctionnel, et que la sécession centre-européenne donne la mesure de ce dysfonctionnement. Mais aussi, parce que l'industrie allemande n'a pu acquérir une envergure planétaire que grâce à son marché d'appoint centre-européen. C'est là où s'écoule la production allemande – notamment dans le domaine agroalimentaire – et où elle puise sa main d'œuvre qualifiée, et relativement bon marché, comme nous l'avons déjà souligné. Ce qui explique que les orientations idéologiques bruxelloises se trouvent parfois être battues en brèche par le pragmatisme des élites économiques. S'être rendus indispensables sur le plan économique a ainsi permis aux pays du groupe de Visegrad de garder une certaine marge de manœuvre politique et géopolitique, leur laissant ainsi une relative autonomie face aux injonctions de Bruxelles. Ce paramètre est d'autant plus à prendre en compte que, si les pays d'Europe centrale jouent de la sorte à fond la carte européenne, c'est aussi qu'ils savent que leur situation serait peut-être plus précaire sans les fonds structurels, captés en réalité – via les impôts – sur les Européens de l'Ouest. Lesquels fonds servent à créer des infrastructures dans ces pays moins riches, à leur profit certes, mais surtout au bénéfice des multinationales occidentales qui trouvent là de beaux marchés. C'est du donnant-donnant. Ainsi, les autoroutes ultra-modernes qui voient le jour sont moins destinées à satisfaire les balades en famille des Hongrois ou des Polonais, que de permettre d'acheminer au mieux les biens de consommation produits en Allemagne... Berlin n'avait pas forcément prévu que l'Allemagne se trouverait d'une certaine manière "tenue" de la sorte, ce qui explique sa volonté de ménager ses partenaires de l'Est européen en leur accordant une certaine liberté de manœuvre. On le voit, les stratégies d'influence engagées par Viktor Orbán et ses alliés du groupe de Visegrad, s'inscrivent là dans une architectonique globale complexe...

## EXTRAITS

### **Diplomatie religieuse et ouverture à l'Est : focus sur les stratégies d'influence originales de la Hongrie illibérale**

*Au cours de l'entretien qu'il nous a accordé, Thibaud Gibelin a mis l'accent sur la dimension religieuse de la stratégie d'influence hongroise, laquelle lui confère une originalité certaine au regard de ce que l'on observe en Europe occidentale. Au constat dressé de la nécessité de compenser la subordination économique succède la volonté clairement affichée de revendiquer l'identité chrétienne comme instrument diplomatique, positionnement qui s'accompagne logiquement d'une ouverture à l'Est. Examinons tour à tour avec Thibaud Gibelin les trois piliers de cette stratégie d'influence.*

#### ***La nécessité de compenser la subordination économique***

Avec l'effondrement du bloc de l'Est, les pays d'Europe centrale passent brutalement du communisme au modèle capitaliste néolibéral. Alors que la puissance s'avère plus que jamais liée à la maîtrise des leviers financiers, l'industrie socialiste est liquidée par des acquéreurs occidentaux et remplacée par un appareil productif aux mains d'investisseurs notamment allemands et français. A la dépossession économique répond une grande vulnérabilité sociale. Cette situation précaire se maintient, atténuée cependant par l'isonomie politique depuis l'adhésion à l'UE en 2004 et les versements de fonds structurels. Cependant, ces derniers ne compensent pas les flux de capitaux sortant au titre des revenus perçus par les investisseurs étrangers. A la manière d'un judoka, le faible coût du travail est exploité par les pays d'Europe centrale, désormais indispensables aux géants européens de l'industrie. Mais l'économie n'est pas le seul levier d'influence sur l'échiquier contemporain. Le basculement du centre de gravité de l'économie mondiale en Asie, mais encore le réveil identitaire et religieux offrent une marge de manœuvre inédite aux dirigeants expérimentés tels que Viktor Orbán. Forcée de faire différemment avec moins, la Hongrie déploie des efforts considérables pour exploiter un avantage comparatif dans chaque angle mort.

#### ***L'identité chrétienne comme instrument diplomatique***

C'est d'abord le cas avec la question religieuse. Les réseaux chrétiens forment par le monde une trame puissante : ces milieux sont pourtant en souffrance dans de nombreux pays européens où des réformes sociétales remettent en cause la famille traditionnelle. Le Fidesz assume une politique plus conservatrice et en fait un outil d'influence. Les diplomates hongrois nouent, via les réseaux chrétiens, des relations avec des acteurs géopolitiques importants. Ainsi, la Hongrie s'est engagée auprès du Congrès mondial des familles (World Congress of Families) ; leur forum se déroule à Budapest en 2017. En marge des réceptions et les discours, de nombreux protagonistes haut placés étoffent leur carnet d'adresse. C'est notamment un moyen de gagner ses entrées auprès de l'élite américaine acquise aux évangélistes. C'est aussi la possibilité de se lier avec une frange des décideurs russes qui ont l'oreille du Kremlin. Mais aussi avec certains courants juifs. Pour un pays de petite taille comme la Hongrie, c'est un raccourci pour cultiver de précieuses relations avec des réseaux d'influence au plus haut niveau et auprès d'Etats d'envergure mondiale. Les réseaux de la dynastie Habsbourg occupent une place de choix dans la diplomatie hongroise : Georges de Habsbourg-Lorraine est ambassadeur en France, Edouard de Habsbourg-Lorraine l'est auprès du Vatican.

La Hongrie déploie aussi son influence via la solidarité chrétienne. Pratiquement absente en Afrique, elle s'y engage par le biais de structures religieuses établies sur place. Suite à l'embrasement du Moyen-Orient, singulièrement avec l'émergence de l'Etat islamique, la diplomatie hongroise intervient au Liban, auprès des chrétiens d'Irak mais aussi en Syrie. Ce biais chrétien permet d'établir des relations diplomatiques là où la France, par exemple, altère ses relations historiques avec la Syrie.

#### ***Une volonté de s'ouvrir à l'Est***

Le deuxième plan sur lequel s'exerce une stratégie d'influence originale, c'est ce qu'on appelle "l'ouverture à l'Est", à l'heure où les nouvelles routes de la soie ouvrent une fenêtre d'opportunité pour l'ensemble eurasiatique. Selon les termes d'un accord stratégique, la Chine ouvre à Budapest le premier campus universitaire à l'international de l'Université de Fudan. A partir de 2024, des filières en ingénierie, économie et médecine doivent offrir une formation d'excellence et des moyens de pointe au service de la recherche. L'ouverture à l'Est, c'est aussi une relation cordiale avec la Russie : pour moderniser la centrale nucléaire de Paks, Budapest préfère négocier avec Rosatom qu'avec les géants français du nucléaire. Enfin, la Hongrie déploie d'important efforts diplomatiques envers le monde turcophone. Le hongrois est une langue agglutinante comme les langues tourano-altaïques. Cette spécificité permet au pays de siéger au Conseil turcique depuis 2018, en tant qu'Etat observateur, et de se ménager une situation privilégiée dans les échanges euro-asiatiques.

Cette relation singulière apparaît de manière éloquentes à la lumière du conflit entre l'Arménie et l'Azerbaïdjan qui a ensanglanté le Haut-Karabagh entre septembre et novembre 2020. Le Ministre hongrois des affaires étrangères, Peter Szijjártó a reconnu les droits de l'Etat azéri sur le Haut-Karabagh au regard du droit international, sans afficher une solidarité effective avec Erevan. On constate en cette circonstance que le "realpolitik" a toujours le dernier mot en matière de diplomatie. La solidarité chrétienne qui pourrait unir la Hongrie et l'Arménie cède devant l'intérêt hongrois à se distinguer des autres pays européens, en cultivant une relation privilégiée avec les pays turcophones.

## EXTRAITS

## La Hongrie de Viktor Orbán : relations de voisinage et déploiement d'une stratégie d'influence

*Deux extraits du livre de Thibaud Gibelin, Pourquoi Viktor Orbán joue et gagne (op. cit.) permettent de comprendre, d'une part la nature des relations que la Hongrie actuelle entretient avec ses voisins, d'autre part quelles sont les forces centripètes et centrifuges à l'œuvre dans ce type d'Etat, assez différent de ce que nous connaissons en Europe occidentale et plus particulièrement dans l'Hexagone (extraits publiés avec l'aimable autorisation de Fauves Editions).*

### **L'espace hétéroclite des "trois mers" : 150 millions d'habitants**

"En marge de la politique institutionnelle de Bruxelles, Viktor Orbán multiplie les relations de voisinage. La petite Hongrie s'inscrit dans plusieurs espaces chevauchés ou superposés. Le bassin des Carpates, d'abord, où vivent toujours 2,4 millions de Magyars hors des frontières héritées du traité de Trianon : l'influence hongroise s'y déploie sans irrédentisme, en invitant les États voisins à un développement propice. Vient ensuite le groupe de Visegrád, qui garantit la défense des intérêts communs à l'intérieur de l'UE. Au-delà du V4 et des Carpates, la Hongrie se situe au cœur d'un cadre géographique plus vaste : l'espace des "trois mers" (Baltique, Adriatique et Noire). Cette région, dépourvue de cohérence interne, forme le limes de trois anciennes puissances impériales : l'Allemagne, la Russie et la Turquie. Portion d'Occident et d'Eurasie, c'est aussi une région au potentiel économique évident et forte de 150 millions d'habitants. Loin de la Chine, mais sur les routes de la soie. Loin des États-Unis, mais sous le parapluie de l'OTAN. La Hongrie peut se définir comme le pivot de cet espace hétéroclite. Le changement de paradigme, de périphérie inconsistante à pôle de très haute valeur géopolitique, exigeait un médium : Viktor Orbán." [p.114-115]

### **Les pays du groupe de Visegrad et la modernité ethnonationale**

"Le brouillard libéral se lève sur des continuités ébranlées – mais non pas rompues. L'Europe centrale est admirablement pourvue dans les temps actuels, parce que son histoire la prépare de façon privilégiée au dépassement d'une modernité qui lui est étrangère et néfaste. On ne détruit bien que ce que l'on remplace, et cette région, à la fois unitaire et nationale, n'a connu aucun modèle alternatif. Pas davantage un ordre propice à l'intérieur duquel oublier son passé que des trajectoires nationales antagonistes rendant ses peuples irrécyclables. Aucun doute ni aucun dogme ne remet en cause ce concert de petites nations qui, symboliquement, s'identifient et se rassemblent au gré des siècles à Visegrád. L'heure est venue pour toute l'Europe de prêter l'oreille au murmure salutaire de notre temps, que Milan Kundera pressentait déjà quand tremblait le rideau de fer : *"Voilà pourquoi dans cette région de petites nations qui n'ont pas encore péri, la vulnérabilité de l'Europe, de toute l'Europe, fut visible plus clairement et plus tôt qu'ailleurs. [...] En ce sens-là, le destin de l'Europe centrale apparaît comme l'anticipation du destin européen en général, et sa culture prend d'emblée une énorme actualité."*

Les pays de Visegrád ont apprivoisé la modernité ethnonationale à leur enseigne. Le nationalisme n'a pas chez eux délégitimé la nation, il en a un temps modifié l'expression politique. Elle s'impose simplement comme le cadre d'une existence collective perpétuée depuis des siècles. Si État-nation en Europe centrale correspond au modèle occidental, d'ailleurs approximativement adopté sur les cinq continents, l'identité profonde du pays ne s'y limite pas. On peut distinguer deux types opposés d'États : *patrimonial* ou *colonial* – et d'innombrables tendances intermédiaires. La Hongrie et la Pologne actuelles appartiennent nettement au premier type. Le second existe sans nation ou séparé d'elle. Il est institué par des complaisances étrangères, établi sur des aspirations désincarnées et ainsi étranger au peuple dont il est l'émanation légale. Ce genre d'État est colonial, en ce sens qu'il s'institue comme la métropole d'un pays exploité, voire comme le relais de la puissance hégémonique du moment. Ce dévoiement de la puissance publique est une tendance lourde de l'histoire récente. Même l'État-nation court alors le risque de devenir un État sans nation, comme l'illustre un récent essai de Jérôme Fourquet, *L'archipel français*.

Non seulement les peuples d'Europe centrale sont dotés d'États patrimoniaux, mais encore ils tirent de leur histoire commune un penchant à la concertation et à l'emploi complémentaire de leurs forces. De ce simple fait, l'Europe qu'ils préfigurent comporte une plus grande consistance politique que l'Union tentée à Bruxelles depuis des décennies. L'Occident s'épuise à compenser par le droit le vide occasionné par la perte de sens et la désaffiliation générale des hommes et des sociétés ; l'Europe centrale se maintient en se souvenant qui elle est, à la fois par l'origine et par l'héritage civilisationnel de la Grèce, de Rome et de la Chrétienté. Les pays de Visegrád savent la passion de la liberté, le prix des sacrifices qu'elle exige, mais aussi les illusions dont elle se nourrit. Ils savent que les continuités recèlent plus de libertés que les ruptures : on ne peut pas faire moins libéral.

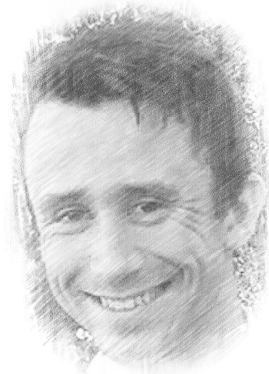
L'exigeant cheminement de la civilisation est de cultiver ensemble le peuple et l'ordre dans lequel il s'enracine dans l'histoire. Gardons-nous d'opposer dans un sens ou un autre "ce qui nous unit" et "ce qui nous sépare". Car l'un l'autre se nourrissent : ce ne sont pas des principes ennemis, mais des forces fécondes l'une à l'autre. Rien d'inconciliable ne nous divise, rien d'unique ne nous uniformise. Le mirage d'être exclusif mine la salutaire ambition d'être distinct : vouloir être tout est le plus sûr moyen de n'être rien. Dans cette perspective, le patriotisme européen se définit comme la réverbération des patriotismes nationaux sur les enjeux du siècle." [p.123-125]

## BIOGRAPHIE

Depuis sa création en 2008, *Communication & Influence* accueille en règle générale des personnalités reconnues, ayant déjà beaucoup publié et présentant une biographie solide et étoffée. Dans ce numéro, nous avons choisi d'inviter un jeune talent, qui a le mérite d'explorer un terrain peu connu en France, à savoir la Hongrie contemporaine de Viktor Orbán. Thibaud Gibelin possède pour son âge une bonne connaissance de ce monde étrange qu'est, pour un Français ou un Latin, l'Europe centrale, plus encore quand il s'agit de la Hongrie dont la langue paraît de fait inintelligible aux non-initiés.

Loin de s'enfermer dans une spécialisation universitaire qui découragerait le quidam en quête d'une clé de compréhension pour le rôle joué par la Hongrie et le groupe de Visegrad au sein de l'Union européenne, Thibaud Gibelin propose une approche pluridisciplinaire qui se lit aisément, agréant à sa pratique de l'histoire des idées politiques une grille de décryptage géopolitique, tout en faisant preuve d'une familiarité certaine avec l'histoire de l'Europe, non seulement de l'après-seconde Guerre mondiale, mais aussi de l'Europe remontant au Saint Empire. C'est ce croisement des savoirs qui permet à Thibaud Gibelin de livrer un diagnostic clair et abordable sur l'articulation et la mutation des rapports puissance/influence au cœur du vieux continent.

Né en 1990 à Aix-en-Provence, Thibaud Gibelin vient de publier *Pourquoi Viktor Orbán joue et gagne – Résurgence de l'Europe centrale* (Fauves Editions, 2020). Ce premier essai repose en partie sur le



travail qu'il mène dans le cadre de sa thèse de doctorat consacrée à la singularité politique de la Hongrie (cotutelle Paris Est - Créteil / Péter Pázmány – Budapest). Thibaud Gibelin est titulaire d'un Master 2 "Politiques européennes appliquées", Institut d'Etudes politiques, Aix-en-Provence, et d'un Master 1 "Etudes européennes" de l'université d'Aix-Marseille. Pratiquant plusieurs langues (anglais, allemand, russe, hongrois), il bénéficie d'une solide connaissance des arcanes de l'univers européen pour avoir en particulier travaillé quatre années à Bruxelles dans le cadre du Parlement européen.

Thibaud Gibelin a, en outre, bénéficié au cours de ses études de différents séjours - à titre universitaire ou professionnel - dans plusieurs pays d'Europe en lien direct avec sa thèse : troisième année de licence à l'université de Kassel en Allemagne, second semestre de son master 1 au "Budapesti Gazdasági Egyetem" en Hongrie, sans oublier une expérience commerciale pour le compte d'une entreprise de transport international à Moscou. Pour ce premier essai - et sans doute parce que le sujet Viktor Orbán est pour le moins énigmatique - Thibaud Gibelin a décroché de nombreux entretiens, articles et tribunes. L'ouverture d'esprit et le non-conformisme qui sont les siens font qu'il a probablement une belle voie qui s'ouvre devant lui sur un sujet peu ou mal connu. Essayer de faire comprendre ce qui se passe au cœur même de la vieille Europe et tenter de cerner le profil d'un chef d'Etat aussi décrié qu'expérimenté, est une belle expérience qu'il a réussi avec brio. Aussi, souhaitons-lui bon vent et bonne course vers le grand large de la connaissance !

## 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 Thibaud Gibelin 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