



Communication & Influence

N°122 - Mai 2021

Quand la réflexion accompagne l'action

La géographie politique entre puissance et influence : Le décryptage de Michel Foucher.

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.

Géographe et diplomate, Michel Foucher est une personnalité atypique que les lecteurs de Communication & Influence avaient pu découvrir en avril 2014 suite à la publication de son Atlas de l'influence française au XXI^{ème} siècle. Dans son dernier ouvrage Arpenter le monde - Mémoires d'un géographe politique (Robert Laffont, 2021), il nous rapporte et analyse un demi-siècle d'expériences à travers 125 pays. Pour Michel Foucher, on peut anticiper les crises si l'on sait décrypter l'imaginaire des peuples. Aussi, il ne peut y avoir de politique de puissance sans une compréhension fine des mécanismes de l'influence. Professeur à l'Ecole normale supérieure, directeur de formation à l'Institut des hautes études de défense nationale, ancien conseiller du ministre des Affaires étrangères Hubert Védrine, Michel Foucher a aussi été ambassadeur de France.



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Michel Foucher estime que "les erreurs dans les représentations de l'autre induisent de mauvaises politiques". Autant dire que les stratégies d'influence sont capitales en matière de géopolitique...

La géographie est une discipline qui colle au terrain, au concret, donc à la puissance. Quels liens l'unissent (ou pas) à l'influence ? En d'autres termes, comment s'articule le triptyque géographie-puissance-influence ?

L'articulation entre les trois éléments du triptyque me semble se situer sur trois registres différents. Le premier est celui des atouts comparatifs dont dispose un État : taille de la population et histoire de la formation d'un pays donné, ressources naturelles et productions, superficie et situation géographique relative (Égypte et canal de Suez, Iran et détroit d'Ormuz).

C'est souvent ce à quoi se réduit, dans les manuels et les médias, la présentation de la "géographie" d'un État ou d'une partie du monde. C'est un peu court car cet inventaire laisse de côté la mise en œuvre du deuxième registre, celui des stratégies de présence au monde, d'influence donc : voir la Suisse qui a fait de la neutralité, de son système démocratique, de ses compagnies industrielles et financières les bases d'une puissance démultipliée par rapport à sa taille. Idem pour Israël qui allie puissance militaro-technologique et capacité de fixer l'agenda diplomatique international. Voir encore Singapour, nœud des contacts



entre le monde et l'Asie du sud-est, ou encore la Norvège, où se fabriquent les normes éthiques de l'investissement. Enfin, un troisième registre considère les représentations et les ambitions des élites dirigeantes : à Moscou dominer le monde russe et diviser l'Europe de l'Union tout en résistant à la Chine en Eurasie ; à Pékin diviser le monde en deux grandes zones d'influence avec Washington, ce que le Président Xi Jinping avait proposé à Barack Obama lors de leur première rencontre à Sunnylands (Californie, juin 2013), idée déjà testée par Xi Jinping auprès de John Kerry (avril

La production française d'idées sur la marche du monde est un trait récurrent de notre image extérieure, héritage des Lumières et du gaullisme non aligné. L'enjeu est d'être capable de les partager avec d'autres et de les mettre en œuvre.

2013) : *"Le vaste océan Pacifique est assez grand pour embrasser à la fois la Chine et les États-Unis"*. La Chine veut développer la politique de sa géographie, dans le monde sinisé et ses approches maritimes. Washington refuse, à tort selon moi, le concept paritaire de "nouveau type de relations entre grandes puissances". Les erreurs dans les représentations de l'autre induisent de mauvaises politiques : la conviction du déclin américain inéluctable à Pékin et à Moscou ou l'obsession chinoise à Washington

et dans l'opinion publique ne sont pas bonnes conseillères. Bref, il convient de penser juste et une analyse géographique rigoureuse, incluant la longue durée et les cartes mentales des élites dirigeantes, est d'un grand secours. La période actuelle voit également s'affirmer le jeu en fin de compte très classique des puissances régionales : Turquie, tous azimuts ; Iran dans l'Orient arabe, les Émirats Arabes Unis au nord de l'Océan indien et dans la corne de l'Afrique. S'il n'y a plus de consensus sur un ordre mondial, les acteurs occupent les terrains de l'échelle régionale. Certains pays restent en retrait : l'Inde et l'Indonésie, l'Afrique du sud et l'Égypte, le Brésil et le Mexique, pour ne citer que ces six grands pays présentés comme "émergents" au plan économique mais trop consommés par leurs défis internes pour peser, au plan géopolitique, sur leur environnement régional. Tout cela contribue à l'absence de réforme du Conseil de sécurité des Nations Unies.

Le défaut persistant de notre pays littéraire est de croire que l'énonciation solitaire d'objectifs conceptuels – souveraineté européenne, autonomie stratégique, multipolarité – suffit pour leur donner corps.

Votre dernier livre a pour sous-titre : Mémoires d'un géographe politique. Est-ce à dire que les deux sont consubstantiels ? Ou est-ce un cheminement propre qui vous a conduit à un engagement politique et diplomatique ? Le géographe et le diplomate ont-ils d'ailleurs la même perception de l'influence ?

Oui, le lien est étroit comme l'énonça déjà Strabon le plus clairement du monde dans sa *Géographie* (20 av. JC – 23 ap. JC), géographe grec installé à Rome

et grand voyageur dans l'empire romain : *"Essentiellement, la géographie, avons-nous dit, s'adresse au monde du gouvernement et répond à ses besoins"*. Jean Gottmann le formule autrement (*La politique des États et leur géographie*, Armand Colin, 1952) qui considère l'espace géographique comme essentiel en ceci qu'il coïncide avec l'espace politique. Mais ce lien consubstantiel a été refoulé par le

monde académique français, par conservatisme et sous la pression des historiens. Et Jean Gottmann fut contraint de quitter une France inhospitalière et s'exiler à Oxford. La pensée de ce lien est un tabou et n'est donc pas favorable à la carrière universitaire.

Mon cheminement personnel, notamment à partir des premières enquêtes dans le Nord-Est brésilien en 1968, dans un pays sous régime militaire et dans une région symbole du sous-développement, m'a en effet permis de redécouvrir ce lien, sur la foi du terrain et non par le biais de lectures théoriques. La méthode géographique s'est révélée ensuite efficace pour décrypter et scénariser les crises à forte teneur territoriale et donc symbolique – elles le sont quasiment toutes – et a donc intéressé les décideurs les plus ouverts, que ce soit au Quai d'Orsay, au Ministère de la défense ou à la Commission européenne. C'est la publication de *Fragments d'Europe, Atlas de l'Europe médiane* (Fayard, 1993) et de ses 260 cartes et images satellitaires qui a retenu l'attention des diplomates et des stratèges et permis d'enclencher une coopération, qui a revêtu plusieurs formes successives – expertises et enquêtes, puis conseil du ministre des Affaires étrangères et chef de mission diplomatique.

Cette coopération continue à ce jour, notamment dans la perspective de la présidence française du Conseil de l'Union européenne (1^{er} semestre 2022). Nous préparons avec le Centre d'analyse, de prévision et de stratégie du Quai un séminaire sur l'interaction entre diplomatie et géographie.

Dans une démarche d'influence, le géographe en situation diplomatique sera sensible aux perceptions de ses interlocuteurs, à l'image qu'ils cultivent de notre pays qui présente des profils différents : on ne voit pas la même France de la même façon dans chacun des trois pays du Maghreb. La perception est toujours singulière, en raison d'une histoire particulière toujours surplombante comme on le voit entre Français et Algériens, et complexe, en fonction des intérêts réciproques. La connaissance de cette diversité des perceptions peut favoriser des dialogues constructifs. Mais la production française d'idées sur la marche du monde est un trait récurrent de notre image extérieure, héritage des Lumières et du gaullisme non aligné. L'enjeu est d'être capable de les partager avec d'autres et de les mettre en œuvre. Toutefois, le défaut persistant de notre pays littéraire est de croire que l'énonciation solitaire d'objectifs conceptuels – souveraineté européenne, autonomie stratégique, multipolarité – suffit pour leur donner corps. Dans une réunion, le diplomate français parle souvent le premier et tend à masquer des objectifs concrets derrière des considérations générales indiscutables (droits de l'homme, multilatéralisme), à l'inverse du diplomate américain qui traite d'entrée d'une liste de points précis, qui en annonce d'autres, non prévus, en cas d'accord sur les premiers (la méthode du "lien", "linkage"). Il nous revient de travailler dur avec d'autres pour que l'influence que nous souhaitons devienne référence. ■

Pour en savoir plus, écouter le podcast de l'entretien accordé par Michel Foucher à RFI au sujet de son dernier livre : <https://www.rfi.fr/fr/podcasts/livre-international/20210521-arpenter-le-monde-memoires-d-un-geographe-politique-par-michel-foucher> - Voir aussi l'entretien accordé par Michel Foucher en avril 2014 à notre Lettre, sur le thème de l'influence de la France sur la scène internationale, http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_avril_2014_Michel_Foucher_Bruno_Racouchot_influence_France_International.pdf

EXTRAITS

Diversité européenne : la menace du rouleau compresseur du marché mondialisé et numérisé

Mi-mars 2021, Michel Foucher a accordé un entretien au site de géopolitique bien connu de nos lecteurs, Diploweb.com, dirigé par Pierre Verluise. Ce dernier nous a très aimablement autorisé à en reproduire ici deux extraits. Le premier met l'accent sur la diversité qui est, selon Michel Foucher, "la marque de fabrique de l'identité politique et culturelle européenne". Le second met en relief le fait que "les progrès de la connaissance ne peuvent résider que dans la capacité à croiser les regards et les appréciations, dès lors que ce qui compte est le résultat, par l'action. Pas de créativité donc sans liberté."

"Pierre Verluise : Après des initiations et des apprentissages en Amérique latine et en Afrique, vous consacrez une large part de ces Mémoires d'un géographe politique aux chantiers européens auxquels vous avez été associé de diverses manières. Depuis les années 1980, quelles sont les dynamiques géopolitiques qui se sont affrontées en Europe ?

Michel Foucher : Au-delà de l'échec du système idéologique communiste et de l'effondrement de l'Union soviétique sur elle-même, la sortie de la Guerre froide a été une bifurcation exaltante que j'ai essayé de vivre puis d'accompagner aux premières loges, tant au Collège d'Europe de Natolin - Varsovie qu'à l'ambassade à Riga en passant par le cabinet des conseillers du ministre des affaires étrangères. Pour comprendre ce qui se jouait alors, la connaissance des passés heurtés de l'Europe centrale et baltique, balkanique et orientale était un préalable. La réalisation de l'atlas *Fragments d'Europe* dès 1993 en avait déjà rendu compte : identifier les caractéristiques propres de ces pays méconnus et repérer les leviers d'une reconnexion entre les divers fragments. Et puis, j'ai toujours voulu interroger cette dynamique d'apparence contradictoire entre la volonté d'indépendance nationale et l'aspiration à une forme d'unité post-impériale. Notre continent compte la plus forte densité de frontières dans le monde, avec quarante-sept États membres du Conseil de l'Europe. Et dans l'histoire de la formation des États et de leurs frontières, le continent européen apparaît comme le plus neuf, en termes de configuration géopolitique, malgré son appellation de "vieux continent" : 72% des frontières, dans leurs tracés actuels, datent du XX^e et du XXI^e siècles. 12 100 km de frontières internationales ont été créées depuis 1990. [...]

"Dans le même temps, l'attrait d'une unité, le besoin de faire partie d'un ensemble organisé plus vaste et bienveillant, aujourd'hui l'Europe de l'Union, semble irrésistible, issu de la recherche d'un équilibre. La diversité est source d'émulation et c'est, selon moi, la marque de fabrique de l'identité politique et culturelle européenne. Les frictions entre nations voisines et distinctes, facteurs d'émulation, mais partageant des valeurs et des intérêts communs, sont le propre de la civilisation européenne. En quoi elle est l'inverse de la Chine, uniformisée de force. Cette dialectique très féconde est sans cesse menacée par le rouleau compresseur du marché mondialisé et numérisé." [...]

"P. V. : Au terme de ces plus de 300 pages, le lecteur ne peut qu'avoir l'impression d'un parcours riche et plus désirable que bien d'autres. Pourtant, votre épilogue s'intitule : "La liberté a un prix". Pourquoi ?

M. F. : La liberté de choix des fonctions à remplir fut bien entendu la condition de ce parcours diversifié et sous-tendu par l'action. Avec l'ambition de faire bouger les lignes, de choisir le progrès – notion dont je n'accepte pas l'actuelle désuétude. Mais lorsqu'on sort des sentiers battus, par curiosité ou désir d'être socialement utile, que l'on agit en saute-frontières en fonction des urgences, que l'on opte pour le mouvement contre la conservation, on doit assumer le risque de se heurter à la rigidité des institutions qui, en France, pour des raisons statutaires, ne favorisent pas la mobilité, même quand elle est mise au service de l'État. Les avancements ordinaires sont bloqués, les changements de fonctions ralentis et, parfois, les promesses non tenues. Tout ceci est énoncé sans amertume aucune mais je reste persuadé que c'est une faiblesse de notre pays. On ne rencontre pas le même conservatisme aux États-Unis ni, ailleurs, en Europe.

"Les institutions préfèrent la stabilité au mouvement et se méfient des idées venues d'ailleurs. Il m'est arrivé de m'entendre rétorquer, à propos d'une crise en cours de formation au Moyen-Orient sur laquelle l'analyse géographique pouvait apporter quelques clés (en l'absence d'imagerie satellitaire autonome en France) : "Pourquoi voulez-vous que l'État fasse confiance à une information qu'il ne produit pas lui-même ?" Remarque d'autant plus piquante que son auteur, très haut fonctionnaire, m'avoua plus tard être collectionneur de cartes et d'atlas. L'apport extérieur est suspect ou négligé. C'était d'ailleurs l'une des missions du Centre d'analyse et de prévision du Quai d'Orsay, que j'ai dirigé : importer des diagnostics d'origine non étatique afin de les croiser avec les analyses des postes diplomatiques. C'est un cas quasi unique en France dans l'appareil d'État, avec celui, déjà cité, de la Délégation aux affaires stratégiques (devenue la Direction générale des relations internationales et de la stratégie du ministère des Armées). Les grands prêtres ne tolèrent pas les prophètes. Or, je reste convaincu, d'expérience, que les progrès de la connaissance ne peuvent résider que dans la capacité à croiser les regards et les appréciations, dès lors que ce qui compte est le résultat, par l'action. Pas de créativité donc sans liberté."

Copyright Mars 2021-Foucher-Verluise/Diploweb.com – Extrait reproduit ici avec l'aimable autorisation du professeur Pierre Verluise, directeur du site Diploweb.com.

Pour télécharger l'entretien dans son intégralité : <https://www.diploweb.com/Arpenter-le-monde-Memoires-d-un-geographe-politique-Entretien-avec-Michel-Foucher.html>

EXTRAITS

Intelligence territoriale, stratégies d'influence et diplomatie économique

En février 2016, Michel Foucher accorde un entretien à la Lettre Comprendre & Entreprendre de l'Ecole de Management de Normandie sur le thème : "Et si les nouvelles régions jouaient la carte de la diplomatie économique ?". Dans ce vecteur qui a pour vocation le suivi des questions liées à l'Intelligence économique et territoriale, Michel Foucher estime que la France a de solides atouts dans son jeu. Au cours de son échange avec Jean-Guy Bernard, alors directeur général de l'EM Normandie, Michel Foucher refuse clairement le discours décliniste et estime que "grâce à la richesse de ses territoires, la France peut encore exercer une réelle influence dans le monde, tant sont nombreux les pays qui nous apprécient et souhaitent nouer des partenariats avec nous. Pour peu que nous sachions nous adapter et innover, les ressources qu'offre l'intelligence territoriale nous permettent de proposer des scénarios concrets de développement." Autrement dit, une stratégie d'influence bien pensée est à même de favoriser le développement économique territorial. Extraits.

"Jean-Guy Bernard : Vous avez dirigé en 2013 un très intéressant Atlas de l'influence française au XXI^{ème} siècle (Robert Laffont/ Institut Français). Quels sont à vos yeux les critères de l'influence ? Quelles sont les caractéristiques de l'influence française ? Y a-t-il des territoires exemplaires en la matière, en deçà de l'échelon national ?

"Michel Foucher : L'influence n'est pas un rayonnement mais une interaction, qui se déploie dans un cadre bien précis. Le contexte impose d'injecter des idées et de risquer des initiatives, de formuler des règles et d'imaginer des scénarios dans un cadre collectif. Et ce cadre aujourd'hui, qu'on le veuille ou non, est mondial. Être influent actuellement, c'est agir comme décideur et être perçu comme tel. Ce qui sous-entend d'être capable de produire des idées qui intéressent les autres. Ainsi, l'influence, pour une région, c'est d'abord – me semble-t-il – être à même de maîtriser son image, être capable aussi de faire venir des talents pour éviter que tout ne se concentre à Paris. L'université populaire de Caen est une bonne illustration de ce qui peut produire de l'influence sur le terrain. [...]

"J-G B : La France est-elle encore une puissance qui compte ? A cet égard, quels rapports entretiennent selon vous géopolitique et influence, puissance et influence ?

"MF : Pour simplifier et en forçant le trait, dans le monde, la France, c'est la Révolution française, Victor Hugo et le général de Gaulle. Bref, nous incarnons – à tort ou à raison – la puissance des idées. L'influence fait partie de la puissance. Maîtriser son image est une question de souveraineté. En l'occurrence, je ne pense pas seulement aux agences de notation financière, aux décideurs et aux investisseurs, mais à tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, contribuent à dessiner l'image d'un pays. A cet égard, le poids des préjugés peut se révéler être redoutable... Au sein même de l'Union européenne, il y a un vrai travail de pédagogie et de communication à mener pour corriger les stéréotypes attachés à tel ou tel pays. La France, compte tenu de son image, doit jouer la carte de la culture et de la production d'idées, non au sens réducteur de jeu intellectuel, mais bien de capacité à produire des idées qui touchent à la marche du monde, à l'amélioration de la gouvernance mondiale, en y associant nos interlocuteurs et partenaires. Non pas le *soft power*, terme intraduisible qui relève de la sphère de pensée américaine en étant associé à celui de *hard power* (militaire). La puissance, elle, a incontestablement une base économique et financière, technologique et industrielle, militaire et diplomatique. Or, la France a encore de nombreux atouts dans son jeu, elle est présente et pèse dans toutes les organisations internationales, où elle continue à exercer un rôle-clé pour promouvoir des idées et ouvrir de nouveaux débats. Scientifiquement, son rôle est reconnu. Prenez l'exemple de l'extension des instituts Pasteur à travers le monde, ils viennent d'ouvrir un 33^{ème} centre !

"J-G B : Quelle part occupent vraiment nos territoires dans cette influence française ? Comment peut-on optimiser leur positionnement et leur efficacité ?

"MF : Les territoires participent activement à cette influence de la France dans le monde : accueil des étudiants étrangers, apprentissage des langues, attractivité manifeste pour un certain nombre de filières, intérêt pour nos laboratoires et nos centres de recherche et développement, etc. A nous de faire une veille sur ces tendances qui se dessinent à travers le monde pour répondre à ces attentes. Il s'agit moins de "vendre" ce que nous savons déjà faire que de s'adapter aux demandes, expressément exposées ou latentes, avec pragmatisme, en répondant à la demande et non en cherchant à imposer ce que nous considérons être le meilleur. Adaptions-nous, sachons faire preuve tout à la fois d'intelligence des situations et de réactivité. Travaillons sur le long terme, proposons des partenariats, même si pour cela certaines de nos idées vont être pillées. Facilitons l'initiative privée avec bien sûr le soutien des pouvoirs publics. De retour d'Iran, j'ai noté que les attentes des Iraniens à notre endroit sont grandes. Ils ne nous voient pas comme une puissance en voie en déclin, mais, aux côtés de l'Allemagne et de l'Italie, comme une puissance à même de les aider à reconstruire un pays dynamique et moderne. Les responsables de la capitale Téhéran, peuplée de 18 millions d'habitants, sont preneurs de savoir-faire français (sports, urbanisme, écologie, santé, bref, aménagement du territoire), autant de domaines relevant du champ de l'intelligence territoriale."

Pour télécharger l'entretien de Michel Foucher dans son intégralité : https://blog.ecole-management-normandie.fr/wp-content/uploads/2017/07/Comprendre_Entreprendre_n16_M_Foucher.pdf

EXTRAITS

Géopolitique de l'influence

Alors qu'il vient de sortir son Atlas de l'influence française au XXI^{ème} siècle (op. cit.), Michel Foucher accorde en février 2014 un entretien aux notes CLES – Comprendre les enjeux stratégiques – publiées par Grenoble Ecole de Management. Dans son échange avec Jean-François Fiorina, directeur général adjoint de l'Ecole, Michel Foucher estime que notre pays est en mesure de faire entendre sa voix dans les affaires du monde. À condition toutefois de se montrer lucide et de faire preuve de pragmatisme. En effet, explique-t-il, "si nous maîtrisons les savoir-faire, en revanche, il est clair que nous avons un déficit en matière de faire-savoir. The Economist ou le Financial Times s'imposent comme des vecteurs prescripteurs à travers le monde, influant sur les décideurs étrangers. Bien que présente et influente, la France a bel et bien un problème d'image et de perception au regard de ses interlocuteurs." Extraits.

"Michel Foucher : [...] notre rapport à l'international est faussé. Nous donnons l'impression d'entrer dans le monde par effraction ! Or, il faudrait au contraire affiner la manière dont nous sommes perçus dans chaque zone spécifique, pour mieux répondre aux attentes et optimiser nos atouts. Le Japon, par exemple, est persuadé que la France s'intéresse à lui. Pour preuve, l'attrait du cinéma et de la culture japonaise, la production intellectuelle française sur le Japon, les échanges technologiques... Les dirigeants chinois, eux, ont compris, grâce à Tocqueville, que les révolutions naissaient de la prospérité. En Ouganda, c'est la figure de Napoléon qui prédomine, car il symbolise la construction de la nation. Au Brésil, la France est sur le drapeau, avec la devise *Ordem e progresso*, que l'on doit à Auguste Comte et son positivisme. La mission universitaire française au Brésil entre 1934 et 1944 a largement créé les nouvelles disciplines modernes, géographie, histoire, anthropologie, sociologie... Tout cela laisse des traces !

"Jean-François Fiorina : Quelles leçons tirer de ce travail sur l'influence de la France ?

"MF : Les acteurs de l'influence adaptent l'offre à la demande, ce qu'en France nous avons beaucoup de mal à faire. En vérité, pour réussir, il faut vendre aux gens ce qu'ils ont envie d'acheter, non l'inverse. Autre marge de progression : la France océanique. N'oublions pas que la France est le pays qui a le plus de voisins au monde, terrestres et maritimes. Or il y a là un paradoxe : nous sommes fiers de nos 11 – bientôt 12 – millions de km² de zone économique exclusive, et dans le même temps, nous disposons de moins en moins de moyens, de moins en moins de bateaux dans des territoires comme la Polynésie ou la Nouvelle-Calédonie, alors que la globalisation est aussi maritime. Cette marge d'amélioration est large, nous donne du champ. Encore faut-il que nous nous donnions les moyens d'avancer et surtout que nous en ayons la volonté.

"J-F F : Quelle articulation voyez-vous entre présence et influence ?

"MF : La France a une présence multiforme, preuve par la carte plus que par les chiffres ou la mesure. L'observation de la carte nous amène à constater l'étendue de notre présence et son aspect multiforme. Ce qui ne signifie pas forcément être influent. Car l'influence, c'est transformer la présence en élément d'action. Je définis l'influence non pas sous l'angle culturel mais comme une géopolitique. Le mot influence a une histoire, comme stratégie, comme politique. C'est une politique de sortie de crise. Exemple : la création en 1883 de l'Alliance française à l'initiative de Paul Cambon et Jules Ferry avec l'appui de personnalités comme Louis Pasteur, Armand Colin, Victor Duruy, Ferdinand de Lesseps... Ceux-ci, d'emblée, affichent leur volonté de développer l'influence de la France par la propagation de la langue française. Il s'agit là d'une réaction tout à la fois à la défaite de 1870 face à l'Allemagne et à la montée en puissance de ce qu'ils appellent le monde anglo-saxon. On retrouve cette même logique dans le discours du général de Gaulle du 30 octobre 1943 à Alger, à l'occasion du soixantième anniversaire de l'Alliance française. Pour lui, il existe alors deux môles de résistance : la résistance armée à l'intérieur et la résistance culturelle, pour les intellectuels non ralliés à Vichy. C'est là que le général de Gaulle invente le concept d'influence culturelle, qu'il reprendra ensuite au moment de la décolonisation.

"J-F F : Pourquoi et dans quels contextes l'État français met-il en avant ce mot ?

"MF : À la fin du XIX^{ème} siècle, on se trouve dans une logique de sphères d'influence. Même si l'on n'ose plus le dire aujourd'hui, on évolue toujours dans cette logique de sphères d'influence. Voyons l'Ukraine, la Mer de Chine... L'influence, c'est donc bel et bien une géopolitique, clairement au-delà du simple "rayonnement" culturel. Ce que l'on attend de la France, c'est une autre voie que la voie occidental-globale quant aux débats sur les enjeux du monde. D'où l'importance d'occuper la sphère des débats d'idées. Beaucoup de nations attendent de la France un positionnement un peu différent, tocquevillien. Or, cette attente est déçue car en déphasage avec notre positionnement actuel, très proche des États-Unis. Malheureusement, nos élites politiques sont en général peu tournées vers l'étranger, se déplaçant rarement et brièvement. L'idée perdue que le voyage coûte cher au contribuable, qu'il est un luxe inutile. Pour l'homme politique français, les frontières qui l'intéressent sont celles de sa circonscription. De plus, notre culte de la mémoire est excessif, au détriment de la connaissance des réalités géographiques."

BIOGRAPHIE

Né en 1946, géographe et grand voyageur, diplomate et essayiste, Michel Foucher est titulaire de la chaire de géopolitique appliquée au Collège d'études mondiales (FMSH Paris). Ambassadeur de France en Lettonie (2002-2006), après avoir été conseiller du ministre français des Affaires étrangères (1997-2002), envoyé spécial dans les Balkans et le Caucase (1999), il a dirigé le Centre d'analyse et de prévision du ministère des Affaires étrangères (1999-2002) et a été ambassadeur en mission sur les questions européennes (2006-2007).

Il a également été expert de la division Paix et sécurité de la Commission de l'Union africaine (2007-2014) sur le programme Frontières et directeur de la formation, des études et de la recherche de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN, Premier Ministre) de 2009 à 2013 et professeur à l'École normale supérieure (Ulm, 2007-9 et 2013-4). Il est Commissaire de l'exposition *Frontières entre histoires et géographies* (château de La Roche Guyon, 19 mai - 28 novembre 2021) et chargé du parcours cartographique de la francophonie de la Cité de la langue française (château de Villers-Cotterêts, 2022). Il est également conseiller du président de la Compagnie financière Jacques Cœur (depuis 2014).

Michel Foucher s'est fait connaître par ses nombreux travaux sur l'épineuse question des frontières. Son actualité éditoriale est bien fournie. On lui doit ainsi tout récemment *Arpenter le monde. Mémoires d'un géographe politique*, Robert Laffont, février 2021 ; *Les frontières*, Documentation photographique, CNRS éditions, janvier



2020 ; *Le retour des frontières*, CNRS éditions, 2ème édition, juin 2020 ; *Frontières d'Afrique, pour en finir avec un mythe*, CNRS éditions, 2ème édition, septembre 2020 ; *Atlas des mondes francophones, Lignes de repères*, mars 2020. Sont également annoncés pour les mois à venir *Les frontières entre histoires et géographies*, catalogue de l'exposition du château de la Roche Guyon, juin 2021, et *L'Europe dans le monde*, Documentation photographique, CNRS éditions, janvier 2022.

Sa thèse d'Etat (Sorbonne, 1986) portait sur *Les frontières des Etats du Tiers monde*. Il publie ensuite dans la foulée *L'invention des frontières* (FEDN, 1986) et se fait connaître d'un plus large public avec *Fronts et frontières, un tour du monde géopolitique* (Fayard, 1988). Plus récemment, lorsqu'il a publié son *Atlas de l'influence française au XXI^{ème} siècle*, (Robert Laffont / Institut français, 2013) et réédité *La bataille des cartes, analyse critique des visions du monde*, (Bourin éditeur, 3ème édition bilingue et électronique, Itunes/Ipad, oct. 2012), *L'obsession des frontières*, (Perrin, 3ème édition, 2012), Michel Foucher avait eu la courtoisie de nous accorder un entretien dans *Communication & Influence* d'avril 2014 (n°54), sur le thème *L'influence de la France sur la scène internationale*, téléchargeable sur <http://www.comes-communication.com/files/>

[newsletter/Communication&Influence_avril_2014_Michel_Foucher_Bruno_Racouchot_influence_France_International.pdf](http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_avril_2014_Michel_Foucher_Bruno_Racouchot_influence_France_International.pdf) - Dans le même ordre d'idées et sur ce même sujet, il avait alors accordé un entretien à Grenoble Ecole de Management dont nous avons cité de larges extraits dans ce numéro (voir en p.5).

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 Michel Foucher 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



Quand la réflexion accompagne l'action