



Communication & Influence

N°152 - Février 2024

Quand la réflexion accompagne l'action

L'influence sort enfin de la clandestinité pour prendre sa part à la guerre de l'information : le décryptage de Jean-François Bianchi

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.

"Vingt années d'enseignement m'auront ainsi appris que se saisir de l'influence, c'est en pratique, penser autrement la relation à l'autre et s'offrir un large panel de solutions et d'opportunités dans l'action, tout en restant dans un cadre légal et moral. C'est donc, à mon sens, une voie privilégiée vers la puissance." Professeur associé à l'École de Guerre Économique (EGE), en charge des questions relatives à la diplomatie d'entreprise, à l'influence et aux stratégies d'influence appliquées aux confrontations économiques, Jean-François Bianchi vient de partir en retraite. Ayant évolué des décennies durant en passeur entre les mondes civil et militaire, politique et économique, public et privé... il dresse ici un bilan et opère une mise en perspective du concept d'influence dans notre pays, en montrant l'urgence de sa réhabilitation et l'importance de sa mise en œuvre.



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Jean-François Bianchi se veut optimiste. Car si "d'aucuns peuvent gloser sur le manque de courage des décideurs, l'insuffisance des moyens ou sur la lenteur des structures, je suis confiant quant à l'élan qui a été donné, comme sur l'avènement prochain de l'influence comme fonction et capacité normalisées des organisations."

Durant 20 années, aux côtés de Christian Harbulot, le charismatique fondateur de l'École de Guerre Économique (EGE), vous avez formé des étudiants aux techniques d'influence. Quels enseignements pratiques en tirez-vous ?

Dans le contexte exceptionnel de l'EGE, libre de tutelle, et détaché des vieilles frilosités académiques, y enseigner sous la conduite de Christian Harbulot aura été une expérience extraordinaire, avec l'agrément de collègues et d'auditeurs d'exception. J'en tire plusieurs enseignements. En premier lieu, l'atteinte de la puissance s'obtient par la combinaison de la volonté,

de la pensée et de l'action, où l'influence est indispensable. En second lieu, la modernité des techniques de l'information et de la communication exige de nous ressaisir d'arts oratoires, comme la polémique, que les sciences et techniques de la révolution industrielle n'ont pas rendues caduques. Enfin, qu'au-delà des apparences vertueuses des sociétés dites civilisées, l'homme reste l'homme, soit le croisement improbable de la féroce détermination de l'homme préhistorique, avec des aspirations psychologiques et cognitives imparfaites. Donc, que l'influence est un phénomène social universel, vivant et indispensable.



L'EGE est, plus que tout autre, l'école du combat cognitif de niveau stratégique, elle assume donc pleinement sa fonction et son inscription dans l'art de la polémologie économique. Son enseignement est placé au carrefour de l'économie, de la connaissance et de l'information, mais l'EGE revendique également d'être sur la ligne de contacts, pour ne pas dire les lignes de front des conflictualités économiques, et plus généralement des confrontations stratégiques de toutes natures. Son originalité est de pouvoir conceptualiser en

L'atteinte de la puissance s'obtient par la combinaison de la volonté, de la pensée et de l'action, où l'influence est indispensable.

centre de recherches fondamentales, doctrinaliser en think tank de recherches appliquées, et de publier et partager cette connaissance par l'enseignement. Elle propose ainsi un modèle dynamique de gouvernance, avec une ambition très pragmatique de l'action et l'engagement par, pour et contre l'information.

Dans ce contexte, il s'est imposé à moi que l'influence est un mode de résolution des conflits comme un autre. Il aura fallu des années de pratiques pour briser les préventions vivaces de la société à son sujet, comme apaiser les tabous épidermiques des autorités et institutions nationales et internationales. Il m'est apparu que le concept même, n'était pas tant débattu sur le fond ; son existence est connue, ses pratiques observées, et même son efficacité redoutable respectée. Mais, en même temps, sa fonction est entendue comme hétérodoxe, et sa pratique extrêmement redoutée, voir moralement condamnée, au point de la rendre aussi sensible qu'une arme de destruction massive, dont les responsables ne voudraient assumer la responsabilité. Il y a dans cette dimension un déficit cognitif majeur de ce qu'est l'influence, son domaine et sa parfaite légitimité. Certes, l'influence n'a pas les pudeurs de la communication, mais n'a pas non plus, les déviances de la propagande ou du *sharp power*. Ayant enseigné à un public très nombreux, d'un très large éventail d'âges, d'origines, de responsabilités ou d'expériences, il m'apparaît de façon certaine que nous fonctionnons tous de la même manière. Si nos références culturelles changent, et que les messages et médiums doivent être adaptés, nos systèmes fondamentaux de perceptions, représentations, attitudes et comportements sont une constante archaïque autant qu'universelle de nos constructions mentales. Les mêmes *stimuli* provoquent partout les mêmes effets comportementaux. Ils provoquent aussi les mêmes préventions des responsables et autorités détentrices des instruments de pouvoirs, et des forces de contraintes, qui entendent réduire, exclure ou stigmatiser l'emploi de l'influence par des acteurs de puissance qui pourraient avec elle, les défier dans leurs prérogatives et attributs de pouvoir. Vingt années d'enseignement m'auront ainsi appris que se saisir de l'influence, c'est en pratique, penser autrement la relation à l'autre et s'offrir un large panel de solutions et d'opportunités dans l'action, tout en restant dans un cadre légal et moral. C'est donc, à mon sens, une voie privilégiée vers la puissance.

Par-delà les aspects techniques liés aux opérations d'influence, pensez-vous que la réflexion conceptuelle sur le sujet soit correctement menée en France ?

On ne saurait avoir une réponse manichéenne à cette question. Invoquer une réflexion conceptuelle, c'est en premier lieu faire l'état des avancées intellectuelles sur l'influence dans notre pays. J'ai été observateur des évolutions de la

pensée des dernières décennies. En second lieu, je constate que l'État, ses institutions, et services de renseignements, ainsi que les acteurs économiques, font lentement, inégalement mais sûrement leur aggiornamento.

Ce faisant, je note que des institutions, comme l'IHEDN, des recherches doctorales, quelques universités comme celle de Poitiers sous la direction de Nicolas Moinet, des essayistes comme Ali Laïdi, et l'EGE bien entendu, contribuent progressivement à l'émergence d'un corpus de connaissances indispensable à nos besoins. L'influence sort enfin de la clandestinité, et de son ghetto empirique d'officines, pour prendre toute sa part à la guerre de l'information.

Il commence donc à être possible de convoquer les Sun Tsu ou Machiavel pour la conception de nos pensées stratégiques, plutôt que de se raidir sur les dogmes Clausewitziens. Si l'on regarde les productions anglo-saxonnes, les démarches de l'Otan, les pratiques des Russes ou la guerre dite "hors limites" des Chinois, les conceptions françaises sont encore peu répandues, mais particulièrement originales dans leurs approches. Notre esprit gaulois s'y déploie avec aisance. Et surtout, elles sont adaptées à notre culture. Pour autant, cette originalité, cette indépendance même, est observée avec attention par les grands du domaine, et avec une envie certaine par une multitude de pays, acteurs économiques ou de la société civile, qui n'y ont pas du tout accès. Il y a donc une curiosité de tous à nos évolutions.

Peut-on cependant se satisfaire de la situation ? Pas encore. Le consensus n'est pas atteint sur le sujet, et sa prise en compte est imparfaite. Nous assistons à un frémissement doctrinal qui manque d'homogénéité et de partage. Je constate ainsi le raidissement d'une réaction générationnelle qui prétend nier tout à la fois la guerre de l'information, pour ce qu'elle est, et l'influence pour ce qu'elle apporte. Il s'ensuit des atermoiements coupables et une pénétration inégale de la prise de conscience chez les acteurs politiques et économiques. Les politiques abordent le sujet encore prudemment, mais de plus en plus de voix s'élèvent pour condamner les pratiques adverses et exiger son emploi pour nous-mêmes, dans le cadre d'une véritable et légitime défense économique. Dans l'industrie, les grands acteurs français, champions nationaux ou internationaux, ont toujours connu et développé des stratégies d'influence. Leurs pratiques sortent petit à petit de la confidentialité pour s'institutionnaliser. Elles peuvent s'appuyer sur de jeunes partenaires, cabinets, agences compétentes, aptes et en mesure de contribuer à la conception et la mise en œuvre de plans stratégiques performants, légaux et éthiques, même si les techniques restent indirectes par nature. Les PME et PMI, restent en retard sur le mouvement, sauf si elles sont victimes de manœuvres de guerre économique, et bénéficient de la direction volontariste d'individus ou responsables disposant des qualités de résilience, ou d'aptitudes offensives, utiles à leurs activités. Ainsi, voit-on renaître une véritable école française de l'influence et plus loin, de la guerre de l'information. Il lui reste à parcourir les étapes du consensus, de son transfert aux institutions et acteurs de la société, et à permettre l'arrivée d'opérateurs qualifiés pour servir avec efficacité les intérêts collectifs qui leur seront confiés. D'aucuns peuvent gloser sur le manque de courage des décideurs, l'insuffisance des moyens ou sur la lenteur des structures, mais je suis confiant quant à l'élan qui a été donné, comme sur l'avènement prochain de l'influence comme fonction et capacité normalisées des organisations. ■

Entretien récent de Jean-François Bianchi sur l'influence : <https://www.youtube.com/watch?v=0MOGu5ZzYlw>

EXTRAITS

France : trente ans d'évolution de l'influence

Des différentes périodes de sa vie qui ont vu alterner pratique et enseignement des stratégies et techniques d'influence, Jean-François Bianchi dresse un bilan qui mérite examen, tant il met en lumière les fragilités et réserves de la France à l'égard de ce concept.

"L'influence est un concept vieux comme l'homme lui-même, il n'est donc pas né de la modernité des techniques. Toutefois, il est possible de l'inscrire dans une trajectoire non linéaire, qui s'est fortement accélérée et diffusée dans les trois dernières décennies. L'influence est consubstantielle à l'homme dans sa relation à son environnement, dès lors que par défaut de pouvoir ou de force, il ne lui reste que l'influence pour infléchir les réalités qui font obstacle à son être ou son devenir. Depuis l'expression du concept chez les philosophes grecs, ou son équivalent dans les pensées confucéennes, "l'influo", soit la création d'effets psychologiques et cognitifs relevant uniquement de la manipulation de la psyché, a connu des fortunes diverses. Une très lente maturation de "l'influo" a abouti à notre compréhension moderne, et française, de ce curieux objet social qu'est l'influence. Après des siècles d'usage, de rejet, de besoin et de maîtrise, notre pays s'est trouvé dans une position, qu'il est peu de qualifier de schizophrène."

Les blocages mentaux

"Notre culture, forgée au Moyen-Âge par une caste de puissants organisée en noblesse, sublime le chevalier, son épée, et son sacrifice. Dans ce contexte, le petit, l'autre, celui pour qui l'oblique ou la surprise sont les uniques leviers devient méprisable. On donne même un nom à son action, la félonie. Ce qui ne relève pas de la tuerie loyale et franche, mais repose sur l'action indirecte, l'agitation, la manipulation de l'information, est proscrit par les codes. Le poids de l'histoire récente est également prégnant. La prépondérance de Clausewitz dans nos pensées misant tout sur la force et reléguant le reste au mieux à une petite guerre, en support à l'effort principal, entretient chez nous le syndrome de la grande illusion. L'influence serait marginale, sauf, quand industrialisée et totalement déviante, elle se mue en propagande traumatisante de Goebbels à Mao. Or, précisons ici que l'influence n'est pas la propagande. Dans le même temps, notre bon sens, notre part de révolutionnaire, la satisfaction de nos besoins, nous ont donné des compétences et des pratiques que nous avons employées dans la clandestinité et la discrétion.

Nos chefs politiques, militaires ou d'industrie ont baigné dans ce bloc complexe. Ainsi, telle autorité militaire, constatant la parfaite réussite de la mission d'un de ses subordonnés ayant effectué la prise d'un point décisif par la surprise, lui reprocha derechef de ne pas avoir combattu *a minima*, afin de pouvoir lui attribuer une croix de guerre. Ainsi, ce PDG de grande entreprise victime de la désinformation d'un concurrent, se refusant absolument à dénoncer les mensonges de ses adversaires, car *cela ne se faisait pas chez lui*. Incohérence pratique de la dualité de nos pensées chevaleresques."

L'irruption de la Public Diplomacy

"La guerre sanctuarisée par l'équilibre de la terreur, l'État échaudé par quelques mauvaises expériences coloniales... l'influence française est ainsi entrée dans une longue période de glaciation. Nulle part, il n'était question d'en parler, d'y travailler, et plus encore de la mettre en œuvre. C'était un tabou national. Or, sous l'effet de la redistribution géopolitique de l'après-guerre froide, il se trouve que les acteurs de la géoéconomie ont observé (d'abord en victimes...), le déploiement de stratégies d'influence, véritablement moteurs des changements tectoniques des rapports de forces économiques. C'est alors qu'émerge aux yeux du monde le concept de *Public Diplomacy*, énoncé dès les années 60 par Hans N. Tuch, pour vaincre le communisme lors de la Guerre froide. Ce puissant collaborateur de H. Kissinger, à la Maison Blanche, définit le concept global de *Public Diplomacy* comme étant le "*communication process of the government of a country with foreign audiences, trying to explain his ideas and ideals of respective nation, its institutions and its culture as well as national interests and policies.*" Vers 1994, ses idées sont reprises et mises à jour par l'administration Clinton qui mandate le professeur Joseph Samuel Nye Jr. Ce doyen de la *Kennedy School of Government* de l'Université de Harvard, rédige la doctrine du *soft power* qui repose sur le principe qu'une organisation peut influencer le comportement d'un autre acteur, ou la définition même par cet autre acteur de ses propres intérêts à travers des moyens non coercitifs (structurels, culturels ou idéologiques)."

L'influence sort d'un long tunnel...

"L'influence s'énonce, s'affiche, s'intellectualise et se pratique dans la lumière. Pour des motifs d'interopérabilité et de réserve intellectuelle, les acteurs français s'investissent modérément dans la pratique. Les balbutiements furent prudents et il fallut plusieurs années pour que les pratiques, et moi avec, sortent, au sens propre comme au sens figuré, des tunnels qui pouvaient nous accueillir. Il faudra toutefois dix bonnes années pour nommer les techniques et les inscrire comme acceptable dans les planifications.

Puis en quelques années, la diffusion du *soft power*, l'émergence du *hard power*, l'avènement du *smart power*, combinaison des deux premiers concepts, fondent l'accélération et la diffusion des pratiques. Les opérateurs sortent enfin des officines, des formations s'installent, des agents – qui ne peuvent s'afficher d'influence... – se spécialisent. Ils apparaissent d'abord en lobbying, puis en affaires publiques, diplomatie d'affaires ou publique. Ils pénètrent de nouveaux domaines, ceux de la diplomatie économique, juridique, territoriale, normative, sportive, militaire... Il aura ainsi fallu trente années pour que l'influence, ou plutôt devrais-je dire, la diplomatie publique, s'installe et s'impose. Elles resteront les années des pionniers et des défricheurs, des frustrations et des avancées. Les années d'une renaissance d'un ensemble de fonctions et capacités d'une organisation, ayant pour objet d'influencer les attitudes et comportements de leurs publics, et plus généralement de configurer un environnement favorable au déploiement de la puissance."

EXTRAITS

L'influence, domaine privilégié de l'intelligence économique (IE), mais plus généralement utile partout dans la résolution des conflictualités

Ayant évolué en permanence durant trois décennies en passeur entre les mondes civil et militaire, politique et économique, public et privé... Jean-François Bianchi rappelle ici que si l'influence constitue une clé majeure de l'IE, elle se révèle aussi être un levier majeur dans l'ensemble des domaines où surgissent des conflictualités. Démonstration.

"En concomitance avec l'évolution de la diplomatie publique, une discipline nouvelle s'est cristallisée dans nos sociétés : l'intelligence économique (IE). Au carrefour de la gouvernance stratégique des échanges marchands, de l'économie de la connaissance, et bénéficiant du tsunami des développements fulgurants des technologies de l'information, l'IE a été conceptualisée, dès 1967, par Harold Wilensky, comme une *"activité de production de connaissances, servant des buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillies dans un contexte légal, et à partir de sources ouvertes."* Le management des connaissances implique de fait un effort de surveillance de l'environnement. L'analyse permet ensuite de produire des savoirs utiles à une supériorité dans la gouvernance. La prise de conscience de la valeur des informations, crée un besoin de défense et sécurité du patrimoine informationnel des acteurs économiques. "Surveiller, analyser, protéger", résume ainsi les fondamentaux initiaux de la discipline.

Au-delà, pionniers et praticiens s'interrogeaient. Devait-on et pouvait-on ajouter une fonction influence à l'IE ? Les opposants arguaient que la pratique de l'influence était bien antérieure à l'IE, ce qui est vrai. Qu'elle n'était pas non plus nécessaire à revisiter l'acte particulier de la gouvernance et le domaine spécifique de la décision, que l'on visait. D'autres avançaient que dans la pratique, l'influence est un démultiplicateur de force. Un levier qui favorise chacune des pratiques et les rend plus efficaces. Enfin, les derniers prévenaient que miser sur la seule connaissance, sans l'action, satisfierait l'intellect, mais ne produirait aucun effet dans le réel des confrontations économiques. L'IE avait donc besoin d'un service action, avant, pendant et après la connaissance : ce sera l'influence."

L'action combinée et décisive de Bernard Carayon et d'Alain Juillet

"Le fait sera définitivement arbitrée en 2004, par la publication du référentiel de formation en intelligence économique, initié par un rapport du député Bernard Carayon, et réalisé sous l'autorité d'Alain Juillet, alors haut responsable pour l'IE, au sein du SGDN. Ce document énonce que la connaissance et la maîtrise de l'influence, et de la contre-influence, est une nécessité impérieuse pour la qualification des professionnels de l'IE. Il souligne en particulier que *"savoir décrypter et gérer les manœuvres et procédés informationnels capables d'affecter ponctuellement ou durablement l'image, le comportement et la stratégie est devenu essentiel pour les entreprises, devenues vulnérables aux attaques informationnelles."* Le référentiel ose alors même ouvrir les portes aux stratégies d'influence, plutôt qu'aux simples opérations tactiques. Il assume totalement l'utilisation offensive et défensive de sa pratique. Il apprécie l'influence comme un facteur essentiel d'économie de moyens stratégiques et d'instrument majeur de gains concurrentiels. On ne mesure déjà plus aujourd'hui la dimension pertinente, visionnaire et transgressive des auteurs du rapport. L'État donnait son aval aux autorités et acteurs économiques du pays, et les enjoignait de se ressaisir du domaine. "Surveiller, analyser, protéger et influencer", devenait le credo de l'IE. C'est donc naturellement que l'IE a absorbé, vivifié et armé la discipline. Elle lui a donné un élan nouveau. L'explosion de l'IE a favorisé l'éclosion de pratiques, servies par des compétences nouvelles et une génération de jeunes professionnels engagés."

En quoi l'IE n'a pas le monopole de l'influence

"Pour autant, il serait imprudent d'affirmer que l'IE aurait le monopole de l'influence. Des agents d'influence, drapés des vertus des affaires publiques, ou autres *advocacy centers*, visent à modifier les environnements politiques, psychologiques, culturels, culturels de nos sociétés au sens de leurs intérêts. Sans avoir à juger de leur pertinence ou de leur légitimité, il faut donner acte aux groupes de pression, aux mouvements woke, aux ONG de toutes natures, aux obédiences religieuses ou philosophiques, et bien d'autres, de s'être organisées en puissances non économiques, qui se sont imposées sur les échiquiers des conflictualités sociétales.

D'aucun veut y voir l'expression d'une démocratie nouvelle, animée par des corps intermédiaires, et nécessaires à l'équilibre des pouvoirs. D'autres stigmatisent, au mieux un activisme amateur et partial, porté par des individus radicaux et non assurément formés aux techniques acceptables et professionnelles de l'influence. Les plus pessimistes les perçoivent comme les idiots utiles de manœuvres propagandistes, ni avouables, ni assumées, par des initiateurs intéressés.

Des professions anciennes, comme les avocats, s'investissent dans la diplomatie juridique qui entend faire du droit un outil offensif. Le commerce développe des champs radicaux dans un véritable marketing de combat. L'art de la négociation met en œuvre de nouvelles techniques psychologiques et cognitives qui rénovent les usages classiques. Même la diplomatie traditionnelle, qui est, par construction, un levier d'influence, renoue avec des techniques anciennes qui avaient été délaissées par des préventions délicates.

Ainsi donc, l'influence, portée par l'IE, n'en est pas l'exclusive. Les temps et les techniques modernes portent une multiplication logarithmique des conflictualités et une radicalisation des procédés. La baisse des coûts des opérations numériques et la dérégulation du web permettent des rendements informationnels vertigineux, c'est aujourd'hui tout le monde contre tout le monde, partout et tout le temps. La guerre de l'information se déploie ainsi exhaustivement sur cinq domaines : l'épistémologie pour la connaissance, l'information par les médias, la communication pour les plaidoyers, l'influence pour persuader, et parfois la propagande pour contraindre. Nos sociétés ne peuvent faire l'économie d'impasses capacitaires, si stratégiques et existentielles pour elles-mêmes."

EXTRAITS

Pourquoi l'influence n'est pas la communication

Jean-François Bianchi a connu Bruno Racouchot, directeur de Communication & Influence, à Toronto, où les deux avaient pour ami commun Roger Vandomme, colonel de réserve, lequel enseigna durant près de deux décennies la planification stratégique au Collège des Forces Canadiennes. De fait, compagnon de route de Communication & Influence depuis l'origine (2008), Jean-François Bianchi a conduit une réflexion sur les rapports existant entre communication et influence. Voilà ce qu'il nous dit en la matière. Un débat s'ouvre...

"L'un des défis majeurs lancés par Alain Juillet, alors haut responsable pour l'IE, lors de la rédaction du référentiel de formation en IE de 2004 ci-dessus évoqué, fut d'appeler à la conceptualisation, la définition et la création d'une pédagogie autour de l'influence. Il était en effet paradoxal qu'un domaine aussi ancien, aussi connu, et aussi intuitivement ressenti par tout individu, fasse en même temps l'objet d'une ignorance et d'une confusion aussi formelle, avec d'autres techniques, dont la communication. Une fois formalisé et enseigné, il apparaît que le trouble persiste. Il s'observe dans l'incompréhension spontanée des élèves qui pensent que communiquer et influencer relèverait d'une même logique. La confusion a été souvent avancée par des directeurs de communication, s'alarmant de la venue de cabinets d'influence, et brandissant une assurance formelle, sur le fait que l'influence était strictement de leur domaine : je communique donc j'influence ! Régulièrement, il convient de faire acte de pédagogie pour expliquer ce point cardinal et élémentaire, que convaincre n'est pas persuader.

La communication se présente comme un ensemble de processus et moyens techniques permettant la diffusion du message d'un émetteur auprès de ses différents publics, dont le but est de rechercher l'attention, l'intérêt et l'adhésion aux buts définis par la source du message. La communication entend prendre levier sur les attitudes, les schémas intellectuels et dispositions internes durables des individus qui sous-tendent leurs réponses favorables ou défavorables à un objet donné. Philosophiquement, la communication est un acte rhétorique profond, tel que l'a défini Aristote. La rhétorique a pour socle l'art du discours sur les esprits, afin de convaincre, donc de faire aimer ou adhérer l'auditoire aux postulats et idées qui lui sont proposés. Aristote voyait la rhétorique comme l'outil du citoyen pour l'expression de ses idées et sa participation à la démocratie athénienne. L'éloquence en a posé les canons académiques, l'éthique aristotélicienne en a marqué les limites morales et pratiques. Ainsi, Aristote se tiendra à une véracité formelle, sans que celle-ci puisse être mise en cause. Historiquement inscrit dans le courant de l'école sophiste, Aristote, en privilégiant l'art de l'éloquence, laissait à ses anciens amis, l'art de la persuasion."

La machine de guerre de l'art sophistique

"Car l'école sophiste, elle, se préoccupait principalement de persuader, c'est-à-dire de l'atteinte des effets concrets et réels sur les comportements des publics-cibles. Ce faisant, elle faisait plusieurs écarts avec la pensée dominante des platoniciens, tenants de la dialectique, et d'Aristote lui-même, fondateur de la rhétorique. En cherchant à créer, modifier ou maintenir des comportements favorables à leurs intérêts, les sophistes n'entendent ni convaincre, c'est-à-dire faire adhérer, ni chercher ou préserver la vérité, ni feindre d'ignorer les vulnérabilités psychologiques ou cognitives de leurs publics. En clair, ils veulent faire agir. Ils sacrifient ou ignorent les canons platoniciens, relativisent le réel, égratignent le libre arbitre pour obtenir un effet de comportement, soit un acte du champ physique, observable par un tiers et obtenu dans les champs psychologiques et cognitifs de la cible elle-même. Ultime affront pour l'époque, ils se vendaient en mercenaires du discours en état de guerre, pour des sommes énormes qui dévoyaient les hautes prétentions de la philosophie morale. Dès lors, plus besoin de s'attacher à viser une vérité dialecticienne, plus nécessaire de viser et maîtriser le long processus rhétorique pour prendre appui sur les attitudes. La machine de guerre de l'art sophistique s'avançait conquérante, défiant les avancées civilisationnelles des philosophes.

De cette démarche, les sophistes furent en fait les premières victimes. La pensée dominante les relégua aux cachots de la morale et au tribunal de l'histoire. On brûla les ouvrages des maîtres Gorgias et Protagoras, on qualifia de relativistes leurs adeptes, et l'on prononça une damnation mémorielle qui se pratique encore dans l'académisme de nos universités. Les éléments de langage étaient déjà posés, et font encore effet dans nos sociétés, dans les préventions à se lancer dans la persuasion, l'influence, plutôt que dans l'action de convaincre, la communication. [...] Pourtant, qui peut prétendre n'avoir jamais tordu la vérité pour obtenir l'objet de son désir, l'accomplissement de son espérance, le bénéfice de son action... Qui feindra d'ignorer les petites atteintes au libre arbitre de nos relations, que portent nos silences, nos sous-entendus ou les doutes délétères de nos intimidations. Nous pratiquons tous ce sport intuitif de l'influence personnelle, pour favoriser l'atteinte ou la satisfaction de nos besoins intimes et de nos ambitions. Nous le faisons tendrement avec nos enfants, avec dissimulation dans la séduction, avec avidité dans les affaires, avec rage face à nos opposants. Nous le faisons tout le temps, partout, pour tout."

L'art d'avoir toujours raison...

"Toutefois, dans notre amateurisme individuel, aveuglé par la dialectique, maintenu volontairement dans l'ignorance par l'académisme, tenu à distance par la morale, nous ignorons que la sophistique est un art oratoire particulier. Certes transgressif, car il ambitionne de manipuler sa cible, avec ses propres mécanismes intellectuels, plutôt que de reposer sur les convictions de l'émetteur. C'est l'art de la soumission induite. Un art, et non une science, reformulée au XIX^e siècle par Schopenhauer, dans un opuscule – *l'Art d'avoir toujours raison, ou la dialectique éristique* – 80 pages qui mettent au défi notre raison classique et nous offrent une panoplie complète de techniques sophistes, dont les plus radicales touchent à l'art de la polémique, qui est, elle, l'apogée de l'art de la dispute par les mots. Après le *Prince* de Machiavel, c'est le livre de chevet des puissants et la bible des agents d'influence, qui ne confondent pas communiquer et influencer, convaincre et persuader."

BIOGRAPHIE

Né en 1957, Jean-François Bianchi vient de prendre sa retraite après avoir été, depuis 2004, professeur associé à l'École de Guerre Économique (EGE - Paris & Rabat), tout particulièrement en charge des questions relatives à la diplomatie d'entreprise, à l'influence et aux stratégies d'influence appliquées aux confrontations économiques. Ainsi qu'il en convient, Jean-François Bianchi est un omni professionnel. Civil et militaire, praticien et doctrinaire, consultant et enseignant, tacticien et stratège, sa trajectoire renvoie toutefois à une seule expertise, celle d'un management de l'information qui va des champs cognitifs à l'influence la plus radicale, en passant par toutes les techniques classiques de l'information et de la communication, ce qui fait de lui un véritable "corsaire de l'information", qui a, pendant 40 ans, observé, participé et fait avancer les connaissances et pratiques de l'influence.

Après des études de droit à Paris-II et l'École Française des Attachés de Presse (EFAP, Paris), il travaille de 1985 à 1992 en agence de communication, où il conçoit et conduit toutes sortes de communications conventionnelles. En parallèle, il s'investit au profit de l'institution militaire, au titre d'engagements dans la réserve. Il est diplômé d'État-Major (r) (1985, ESORSEM, Paris), ainsi que du Cours de Commandement et d'État-Major Interarmées (r) du Collège des Forces Canadiennes (2000, CFC, Toronto). Il est certifié de cours et enseignements de guerres non conventionnelles du CFC et du JSPOC (2008, Pensacola, USA). Il a participé à diverses missions opérationnelles en ex-Yougoslavie et dans les structures de commandement de l'OTAN (1996, Shape, Ifor-Sfor).



Il se positionne ainsi comme l'un des premiers officiers français à réinvestir ces disciplines après plus de 40 années de tabous. Dans la sphère militaire, il a terminé sa carrière au Centre Interarmées de Concepts, Doctrines et Expérimentations, le CICDE - think tank de l'État-Major des Armées. Il est colonel (honoraire), chevalier de la Légion d'Honneur à titre militaire, et détient plusieurs autres décorations nationales, étrangères et interalliées.

Au tournant du siècle, sa rencontre avec Christian Harbulot, fondateur et directeur de l'EGE va cristalliser ses connaissances comme spécialiste de l'influence. Ses domaines d'intervention sont : la souveraineté économique et informationnelle, l'IE territoriale, les risques informationnels des organisations, la communication de crise, l'analyse des jeux d'acteurs, la veille stratégique, la diplomatie d'entreprise, le lobbying, la déontologie et éthique de l'IE, la cartographie des acteurs et des équilibriers... En sus de l'EGE, il est également professeur invité de nombreuses autres universités, écoles et instituts, en France et à l'étranger. Il est aussi intervenant de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN-IE). Comme auteur, ou co-auteur, il a contribué à divers travaux et publications dont les *Manuels d'Intelligence Économique*, vol. 1 et 3, (collectifs, sous la direction de Christian Harbulot, PUF, 2012 et 2019), et *Qui est l'ennemi ?* (collectif, CR 451, Éditions du Nouveau Monde, Paris, 2022). Pour en savoir davantage sur son approche de l'influence : <https://www.eg.fr/l-ecole/interview-d-experts/item/jean-francois-bianchi-expert-en-influence.html>

L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ECONOMIQUE

"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.

"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. L'entretien que nous a accordé Jean-François Bianchi va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plateforme de réflexion.

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo ■ Porto Alegre

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACT

France (Paris) - North America (Toronto)

South America (São Paulo - Porto Alegre)

bruno@comes-communication.com

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action