



Communication & Influence

N°126 - Octobre 2021

Quand la réflexion accompagne l'action

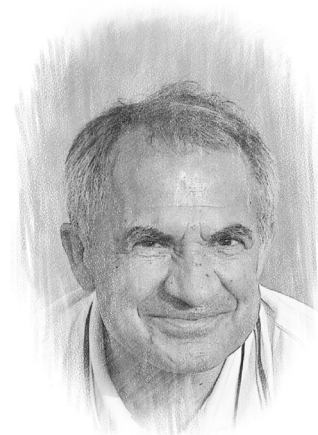
Influence vs intelligence superficielle : clarifier les idées. Le décryptage de Guy Massé

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.

Economiste, Guy Massé s'est imposé très tôt comme l'initiateur et le directeur du premier diplôme universitaire français en intelligence économique (IE) sur le site du Futuroscope de Poitiers. En compagnie de Nicolas Moinet, professeur des universités à l'IAE de Poitiers, il vient de publier Petit bréviaire contre l'intelligence superficielle (VA Editions, 2021). "Si nous voulons développer une société plus 'intelligente', écrivent-ils, ne nous berçons pas d'illusions anesthésiantes dont le réveil ne serait que plus douloureux, cessons de regarder le monde tel qu'il n'est plus, comprenons-le tel qu'il est, pour le modifier tel que nous le souhaitons". Et les auteurs de pointer sept virus de l'illusion et de la suffisance qui caractérisent cette intelligence superficielle, laquelle fausse notre appréhension du réel et donc la validité des décisions que nous sommes amenés à prendre.



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Guy Massé pose le regard d'un économiste sur l'IE, plus particulièrement sur les mécanismes d'influence. Critique à l'endroit du fétichisme technologique qui nous dépossède de notre faculté de juger, il nous encourage au contraire à la lucidité, exercice angoissant mais vital pour notre liberté.

En 1996, vous avez été l'initiateur du premier pôle de formation à l'intelligence économique (IE) sur la technopole du Futuroscope de Poitiers. Avec le recul, que pensez-vous de la situation de l'IE en France aujourd'hui ? Quelles sont ses forces et ses faiblesses ? Et plus particulièrement, quelle place y occupe l'influence ?

Pour ce qui est de la situation de l'IE en France, j'ai souvent recours à deux citations. La première d'Albert Einstein – "Triste époque que celle où il est plus difficile de briser un préjugé qu'un atome" – et la seconde de Paul Valéry : "N'entrons pas dans l'avenir à reculons", autrement dit avec

retard et regret. Car force est de constater que l'IE est encore incomprise, suscitant des peurs, de la suspicion, de l'inertie... Après un accouchement difficile, sa croissance est lente. On n'a pas vu émerger de doctrine *stricto sensu* (autrement dit, une réelle appétence de l'université pour la question), ni de culture grand public... tant il est vrai qu'en France, malheureusement, la curiosité reste un vilain défaut !

On observe bien, ça et là, de fortes intuitions et d'heureuses initiatives débouchant parfois sur de salutaires pratiques. Ainsi, le 20 octobre dernier, Florence Parly, ministre des Armées, a-t-elle présenté la nouvelle



doctrine L2I (Lutte informatique d'influence). En vérité, il me semble qu'en France aujourd'hui, nous ne sommes malheureusement ni assez conscients des défis, ni assez confiants pour les relever.

Si l'on y regarde de plus près, on s'aperçoit que nous nous trouvons confrontés à quatre ruptures disruptives majeures d'ordre : 1/ technologique, puisque le numérique a fait exploser la triple unité de lieu, temps et action, imposant ainsi (sur un mode fallacieux mais perçu comme réel) le règne de l'omniscience et l'omniprésence ; 2/ quantitatif, puisque nous sommes submergés de données, pour tout dire gavés

Nous sombrons par facilité dans la résonance et le suivisme. Résultat : la technologie galope et les neurones piétinent.

et sevrés ; 3/ qualitatif, puisque nous avons perdu le sens de la mesure et de l'évaluation, confiant l'approche des choses à des machines ; 4/ enfin méthodologique, puisqu'entrant dans une hyperspécialisation toujours plus accentuée, laquelle nous fait perdre le sens de l'ordre

des choses et nous soumet au désordre du vivant que pressentait Edgar Morin, lequel a su montrer à quel point l'homme peinait désormais à penser son univers, toujours plus complexe à déchiffrer.

Nous vivons ainsi le paradoxe d'une double crise, sénilité vs jeunesse d'une part, et celle d'une logique de territoire-politique-industrie confrontée à une logique numérique-réseaux-médiasphère.

Si l'on examine dans un tel cadre les forces et faiblesses de l'IE, on peut se réjouir qu'encre adolescente, elle soit libre et non-soumise, donc contrainte d'être inventive pour survivre. Elle demeure une IE opérationnelle, de terrain, et simultanément non-dogmatique, puisque non-inféodée à une quelconque école de pensée. Mais elle reste trop souvent réactive et non proactive. Faute de cadre conceptuel clair, elle voit sa perception être faussée tout à la fois par l'image d'espionnage et par l'obsession technicienne qui s'évertue à s'appuyer en permanence sur les outils plus que sur les hommes, l'information étant dorénavant soumise à la toute puissance de l'informatisation.

Comprendre le monde tel qu'il est se révèle de fait comme un exercice probablement traumatisant, culpabilisant, insécurisant... mais vital.

Quant à la perception de l'influence, elle est d'emblée faussée dans notre pays par l'impact qu'a l'image négative du trafic d'influence via le code de procédure pénale. Elle apparaît également comme périlleuse en ce sens que, via la relation digitale (Facebook, Google, etc.),

les dangers de l'aliénation et de la manipulation sont là. Nous sombrons par facilité dans la résonance et le suivisme. Résultat : la technologie galope et les neurones piétinent. Souvenons-nous de la prophétie d'Alexis de Tocqueville (1840) enjoignant de se méfier d'un *"despotisme plus étendu et plus doux qui dégraderait les hommes sans les soumettre"*...

Vous qui êtes économiste, comment expliquez-vous la déconnexion sans cesse croissante que l'on observe entre la réalité et la représentation que s'en font les élites ? Ces dernières sont-elles "sous influence", pour employer la mauvaise acception du terme ?

Maurice Allais, qui fut Prix Nobel d'économie disait que *"tout progrès se heurte à la tyrannie des idées dominantes des establishments dont elles émanent. Plus ces idées sont répandues, plus elles se trouvent enracinées dans*

la psychologie des hommes, et plus il est difficile de faire admettre une conception nouvelle, si féconde qu'elle puisse se révéler ultérieurement." Dans les années 2000, alors que beaucoup parlaient de *Nouvelle Economie*, je fis une série de conférences pour dénoncer le terme et dire qu'il n'y avait pas de *Nouvelle Economie*, simplement une *nouvelle donne du jeu économique*. Puis à partir de 2016, je fis une autre série de conférences sur le thème *La déconnexion des élites : vieilles recettes et nouvelles donnes*, pour dénoncer l'inertie des élites qui découvrent chaque jour un monde qui ne les attend pas, et ont une lecture figée d'un univers en plein changement, ce qui, par ricochet, rend notre monde de plus en plus anxiogène.

La majeure partie des économistes – au moins les plus médiatiques d'entre eux – ne sont donc pas plus brillants que les politiques. Ils sont formatés à analyser le passé, à travers des modèles (et des statistiques qui les nourrissent), mais pas à imaginer le futur, pour lequel bien sûr il n'y a pas de données. En réalité, depuis 80 ans, la réflexion est figée entre Keynésiens (régulation) et Walrasiens (marché), entre théoriciens et praticiens de données. Notre logiciel est bloqué sur celui des Trente Glorieuses et de la croissance, *"moment béni de l'histoire depuis la chute de l'empire romain"*. Alors, pour répondre à votre question de savoir si les élites sont ou non sous influence, je répondrais oui, si l'on entend par là l'influence de leur horizon temporel de survie (électorale ou de carrière). Auquel cas nous devrions plutôt parler en l'espèce *"d'égoïsme par défaut"*. Défaut non pas de managers, mais de visionnaires. Face à l'obscurité de l'avenir, les élites se réfugient dans la réalité du présent : syndrome du saumon ou du cygne noir. Dans ce monde qui nous fascine et nous façonne, nous avons besoin en vérité de *conspirateurs* pour faire naître le souhaitable afin de ne pas avoir à subir les changements qui nous seraient imposés ! Pour utiliser la classification de Michel Godet, nous ne sommes plus tout-à-fait des autruches, trop souvent des pompiers, parfois seulement des assureurs, et malheureusement, par paresse ou par confort intellectuel, le plus souvent de simples surfeurs...

Votre dernier ouvrage livre une charge sévère mais juste contre "l'intelligence superficielle". Comment faire pour que l'intelligence humaine puisse se redéployer, recouvrer ses droits et donner sa pleine mesure ?

Sans avoir, certes, la prétention de savoir ce qu'il faut faire, je devine au moins ce qu'il convient de ne pas faire. Pour commencer, cessons de regarder le monde tel qu'il n'est plus : son centre de gravité s'est déplacé, il ne se situe plus en Europe occidentale. Comprenons aussi que le "plus" n'est plus automatiquement l'équivalent du "mieux" et que la proximité n'est plus tant métrique que thématique et affinitaire.

Comprendre le monde tel qu'il est se révèle de fait comme un exercice probablement traumatisant, culpabilisant, insécurisant... mais vital. Refusons la perte de notre libre-arbitre par confort intellectuel, par découplage de la conscience et de l'intelligence. Sinon, nous risquons de nous réveiller aseptisés de notre culture, de notre morale, de nos émotions... en un mot, dépouillés de notre humanité !

Pour éviter cet écueil mortel, *"il faut apprendre à désapprendre"* comme l'a enseigné Lao Tseu. C'est ce que j'ai souhaité faire avec Nicolas Moinet en rédigeant ce petit bréviaire, qui propose sept alertes pour se prémunir des virus de l'illusion et de la suffisance... ■

EXTRAITS

Information – Savoir – Connaissance – Communication

En ouverture de leur Petit bréviaire contre l'intelligence superficielle (op.cit.), Guy Massé et Nicolas Moinet analysent (p.14 à 18) quatre concepts-clés : *information, savoir, connaissance et communication*. Focus ci-après sur trois d'entre eux. [Les extraits des p.3, 4 et 5 sont publiés ici avec l'aimable autorisation de VA Editions].

L'information

"Elle n'est pas le fait d'un producteur, d'un émetteur, mais celui d'un récepteur, d'un utilisateur. L'information n'a pas de sens intrinsèque. Il n'y a pas d'information pour qui n'en a pas *besoin*, ou pour qui n'en a pas *l'usage* ou *l'envie*. À défaut, tous les signaux produits (data) ne seront que des bruits ; ils ne changent rien, ni au passé, ni au présent, ni au futur de l'individu. [...] L'usage, le besoin ou l'envie déclenchent une intention particulière de questionnement et de recherche, en fonction d'un contexte (amont et aval), pour aboutir à un résultat. Si aucune question n'est posée, aucun doute n'est émis, aucun signe n'est perçu. La curiosité n'est pas un vilain défaut, elle est un puissant moteur de recherche. S'informer, c'est censurer, transformer l'abondance de données disponibles en rareté, en fonction de l'utilisateur (envie, besoin, usage). **L'information est un signe perçu porteur de sens.**

Nous attirons l'attention du lecteur sur un double danger. Le premier est celui de la qualité de la censure et des différents biais cognitifs (par exemple, ne retenir que les données qui plaisent et ne dérangent pas, ce qui conduit à des effets miroir de résonance). Le second danger est celui de l'information par l'informatisation, c'est-à-dire par les seuls signes produits, ce qui à nos yeux est un appauvrissement considérable. Nous assistons à un déséquilibre des vecteurs naturels de perception ouïe, odorat, vue, toucher, goût, au profit d'un seul, "la vue", par le biais d'un moyen artificiel, "la connexion numérique", et au détriment des moyens naturels et redondants de communication : parole, regard, geste, intonation, sourire, silence, mouvement, présence. Par ces déséquilibres, la société technicienne risque de réduire la décision à son seul contenu intellectuel en la vidant de son fonds culturel. Malgré les progrès réalisés en s'appuyant sur la sémiotique, la communication digitale possède certes une syntaxe logique complexe, mais il lui manque une sémantique appropriée à la relation, alors que la communication analogique possède une syntaxe simple, certes non appropriée pour des interprétations non équivoques, mais une sémantique riche. Peu importe la nature du signe : auditif (son), visuel (lettre, image, chiffre), kinesthésique (mouvement, immobilité), l'important n'est pas que le signe soit *émis*, mais qu'il soit *perçu*. Combien de fois avons-nous mis en garde nos étudiants : *"Attention, l'important est-il plus dans ce que l'on vous dit ou dans ce que l'on vous cache ?"* N'y a-t-il pas des silences lourds de sens ? Des absences révélatrices ? Des inerties et des immobilités significatives ?

Le savoir

"Le savoir est un *stock*, là où l'information est *flux* : l'information qui n'apprend rien n'est pas une information – il y a un avant et un après. **Le savoir est une accumulation d'informations stabilisées.** Tant que des informations nouvelles ne viendront pas déstabiliser ce stock – comme la platitude de la terre – il restera stable et grâce à cette stabilité, il peut se répéter, s'enseigner. Il est un état instantané, que la recherche, des informations, un environnement nouveau, viendront modifier ou détruire. Bien que le stock soit de plus en plus considérable, la rapidité des progrès scientifiques et les mutations diverses sont aujourd'hui telles, que la durée de vie décisionnelle du savoir est de plus en plus courte. Pendant des décennies, le must était d'avoir dans sa bibliothèque les volumes de l'Encyclopédie Universalis, un stock de savoir incroyable écrit par des experts, mais très difficile d'accès. D'ailleurs, qui l'ouvrira vraiment ? L'une des raisons n'est-elle pas que ce stock était plus une culture de l'histoire et de l'accès qu'une culture du futur et de l'action. Toute la différence entre savoir et connaissance."

La communication

"Nous quittons le niveau du "sens" pour entrer au niveau d'une valeur proposée en partage comme "message". Communiquer, c'est essayer de faire communauté. **Il n'y a pas de communication pour qui n'a rien à dire et pour qui ne veut rien entendre.**

La mise en relation entre les acteurs est une commutation, qui autrefois se faisait sur une métrique fermée, géographique et humaine, qui permettait de vérifier la sensibilité de la relation, son intensité et son adhésion ; elle se fait de nos jours de plus en plus sur une métrique technologique ouverte (Internet, Twitter, Facebook...), qui ne permet plus de vérifier la qualité de la relation. Le message n'est pas imposé par la loi ni par la violence... il est proposé pour être partagé. Nous sommes proches de la persuasion où il faut obtenir que chacun contribue de façon optimale, ce que nous développerons lors de l'alerte suivante par une expression générale : "Moi ^{Nous}".

Sans la puissance "Nous", le Moi ne vaut que lui-même et avouons-le-nous, ce n'est pas grand-chose. Alors pourquoi si cela est si évident, n'arrivons-nous toujours pas à nous élever dans le collectif ? Pourquoi communiquer est-il si difficile ? Tout simplement parce que nous devons affronter l'Autre, l'altérité. Nous cherchons des personnes qui nous ressemblent et nous rencontrons des individualités qui ne pensent pas, ne réagissent pas, ne réfléchissent pas (dans tous les sens) comme nous. Telle est d'ailleurs l'Apocalypse cognitive de la société de l'information et des réseaux sociaux numériques. Ils nous enferment dans des bulles grâce à des algorithmes surpuissants qui nous modélisent et routent vers nous ce qui est censé nous plaire et nous exciter au travers des trois leviers anthropologiques que sont le sexe (instinct de reproduction), la peur (instinct de survie) et la violence (instinct grégaire). Avec la mise en commun, nous pénétrons dans la sphère des réseaux, celle du partage, de la motivation, de l'implication, de la solidarité, de la persuasion, et si possible de la contagion. Le réseau se nourrit et s'enracine, se protège et se développe. Mais s'il n'est pas pensé – à défaut d'être contrôlé ce qui est illusoire –, il peut s'étendre sans limites et tout envahir comme ces cellules cancéreuses qui finissent par empêcher un corps de fonctionner normalement."

EXTRAITS

De l'influence à la "perfluence"

Dans leur chapitre 4, Guy Massé et Nicolas Moinet abordent la question des rapports entre matériel et immatériel, et se demandent s'il ne serait pas opportun d'imaginer un nouvel outil visant à conceptualiser un facteur critique de succès dans la galaxie de l'immatériel, en l'occurrence la "perfluence", contraction de performance et d'influence... Extraits des p.59 à 61.

Pour les auteurs, parler de perfluence n'est en aucun cas un gadget intellectuel car, "tant que les hommes seront libres l'histoire restera à écrire par des jeux d'influence, dont le réseau est le terrain et la liberté le fondement. Réseau dont il nous appartient de tisser le cadre, et de piloter les liens".

Elle n'est pas dans notre culture, parce que nous souffrons encore d'un double handicap. D'une part l'influence est encore trop souvent assimilée, à tort, au trafic d'influence au sens pénal de la corruption passive, donc elle reste suspicieuse et confondue – à tort – avec la manipulation. Néanmoins, prodiguer un conseil bienveillant, celui d'un ami, d'un médecin, d'un avocat, d'un collègue... n'est-ce pas chercher à l'influencer ? D'autre part, pour beaucoup d'entre nous, il y a encore confusion entre *efficacité* et *efficience*. Rappelons que l'efficacité est le résultat direct d'une action, alors que l'efficience est un résultat global conforme à l'intention poursuivie. Il n'y a donc pas d'automatisme entre les moyens mis en œuvre et le résultat obtenu ; l'efficacité relève d'une logique de puissance, l'efficience d'une logique de pertinence.

Prenons pour illustrer une métaphore militaire : les bombes détruisent, mais au lieu d'éradiquer la guerre elles peuvent engendrer le terrorisme. Autre métaphore informationnelle celle-là : l'information sur les risques, au lieu d'augmenter la sécurité peut engendrer la panique et la psychose et donc accroître le risque. Avec le principe bien connu de la prophétie auto-réalisatrice : si je vous persuade que notre économie va s'effondrer, vous allez réagir en retirant des liquidités ou en vendant toutes vos actions et créer un krach boursier qui provoquera effectivement la crise tant redoutée.

Comme nous vivons au milieu des autres avec de plus en plus de liens réels ou virtuels, au quotidien nous les influençons et sommes influencés par eux. Seuls les Pères ermites du désert, ou Robinson Crusoé étaient hors des jeux d'influence, du moins jusqu'à ce que – pour ce dernier – Vendredi apparaisse au bout de vingt ans sur l'île jusque-là déserte."

Caractéristiques de l'influence

"L'influence n'est pas *au-delà* mais *en dehors* de nos schémas mentaux traditionnels à savoir ceux :

- De la *logique cartésienne* qui démontre, explique, cherche à prouver ;
- De la *puissance technologique ou financière* qui s'impose ;
- De la *force physique ou martiale* qui contraint et soumet ;
- Du *droit* qui définit, autorise et interdit ;
- De l'*aliénation* qui méprise.

Influencer n'est pas imposer, mais persuader. L'influence utilise la liberté de l'autre sans l'aliéner. Voilà bien la différence avec la manipulation qui transforme l'autre en objet pour mieux s'en servir quand l'influence s'adresse ouvertement à son intelligence pour en modifier les perceptions.

Influencer consiste à obtenir d'autrui qu'il fasse librement ce qu'il n'aurait pas fait spontanément. Exemple : Rédiger et envoyer un CV est un acte d'influence : essayer de persuader autrui de vous faire confiance.

Certains réseaux (ONG, associations, Think Tanks) influencent la société, les lois, les médias. D'autres (les sectes, les réseaux terroristes) endoctrinent les personnes pour en faire des serviteurs. Les premiers acceptent le jeu de la liberté quand les seconds lui préfèrent l'aliénation. Alors, ne nous trompons pas. Et en jouant la confusion entre les notions, certains médias portent un coup durable à la démocratie qui leur permet pourtant d'exister. À méditer...

À la différence de l'olympisme, l'important n'est pas "seulement" de participer. Convenons qu'il est tout de même plus agréable de gagner ! Non seulement l'influence utilise la *liberté* de l'autre, mais elle le fait pour *obtenir* ce qui nous convient, c'est-à-dire pour gagner.

Perfluencer consiste à orienter le jeu à *notre convenance* afin d'obtenir un résultat global conforme à celui poursuivi."

1/ Les auteurs renvoient ici au livre *Stratégie Réseaux*, que nous avons largement cité dans le n°124 de *Communication & Influence* de juillet 2021, avec Christian Marcon pour invité, http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_juillet_2021_Christian_Marcon.pdf

EXTRAITS

Perception du temps pluriel

Dans leur "alerte n°7" avec laquelle ils referment leur ouvrage, Guy Massé et Nicolas Moinet dénoncent l'illusion de l'instant et plaident pour un retour en valeur du concept de durée. C'est là un paramètre dont nous avons souvent soulevé la pertinence dans nos colonnes, tant il est vrai que l'influence bien conçue ne peut s'exercer pleinement qu'en se déployant sur la longue durée. Extraits des p.91 et 92.

"Ne succombons pas à l'ivresse de l'instantanéité. L'immédiateté de l'accès ne doit pas conduire à l'immédiateté de l'action. Les comportements humains nécessitent de prendre du temps : recul, introspection, analyse, doute, réflexion, et ils s'insèrent dans un temps pluriel dont on ne peut faire l'économie d'aucun. Ne pas les ignorer, si possible les synchroniser, *a minima* les hiérarchiser.

Le même temps n'est pas identique pour tous, il y a des multitudes de lectures d'un même temps. Les temporalités sont diverses : le temps du paysan n'est pas celui du vacancier (la pluie est une opportunité pour l'un et une menace pour l'autre), le temps du chômeur n'est pas celui du salarié, le temps du rural n'est pas celui du citadin (Covid 19 et confinement), le temps de l'adolescent n'est pas celui du retraité, le temps de l'handicapé physique n'est pas celui du valide, le temps du démuné n'est pas celui du nanti, le temps de l'employé n'est pas celui du cadre [...].

Le même temps est également pluriel selon la classification avec laquelle on l'aborde : temps unitaire celui des mesures (secondes, minutes, heures, jours) ; temps calendaire celui des régularités (saisons, cycles lunaires, zones scolaires...) ; temps temporaire celui des situations (bonne santé, malade, météo, réussite, échec, leader...) ; temps séquentiel celui des rythmes (l'univers est rythmé par les saisons, les sociétés sont rythmées par des cultures religieuses, fêtes nationales, élections, les individus sont soumis à des biorhythmes : naissance, enfance, adolescence, adulte, vieillesse, décès) ; le temps nécessaire celui des durées (temps utile de fabrication, de formation, de validation, de mémorisation) ; le temps contraint celui des délais entre un point de départ et un point d'arrivée (délai de réaction, de transmission, d'appropriation, d'utilisation, de retour sur investissement) ; le temps maîtrisé celui manipulé (vu précédemment) ; le temps des intervalles celui des coupures (la vie est faite de poses, d'arrêts) ; le temps écoulé et daté celui des âges (le néolithique, le moyen âge, la renaissance, la royauté, la république, le millésime d'un vin, d'une voiture, d'une technologie grand écran de la télévisions, petit écran du smartphone, Internet 2G, 3G, 4G)."

Comment s'organisent, se hiérarchisent, s'entrechoquent ces différentes temporalités ?

"Les décalages sont fréquents et parfois profonds. *"Nous n'en sommes plus aux interventions ponctuelles dans l'espace et dans le temps [...], le temps politique exige des résultats immédiats, quand la disparition de la haine dans les populations nécessite que le temps fasse son œuvre. [...] tout nous tire vers la tactique et l'action immédiate au détriment de la stratégie et d'un effet à obtenir dans la durée. C'est un des points majeurs qui expliquent que l'on ait gagné des guerres et perdu des paix ces dernières décennies."* Pour appliquer cette citation du général Pierre de Villiers¹, au domaine de l'économie, il suffit d'en changer quelques termes [...] : *"Nous n'en sommes plus aux interventions ponctuelles dans l'espace et dans le temps [...], le temps concurrentiel exige des résultats immédiats, quand l'appropriation des nouvelles données numériques par le cerveau des populations nécessite que le temps fasse son œuvre. [...] tout nous tire vers la tactique et l'action immédiate au détriment de la stratégie et d'un effet à obtenir dans la durée. C'est un des points majeurs qui expliquent que l'on ait gagné des clients et perdu des marchés ces dernières décennies"*.

Les temps COURTS s'opposent et s'imposent aux temps LONGS. Les temps courts sont principalement ceux des individus et de la technologie : instantanéité de l'attention et rapidité des innovations. Les temps longs sont ceux des organisations et des sociétés : flexibilité subie, lenteur et pérennité (survie, écologie, culture). Le temps court est celui de l'urgence, là où le temps long est celui de l'horizon, un temps et une perspective dont nous manquons cruellement, à part peut-être ceux qui défient les océans. *"Il y a trois sortes d'hommes, aurait dit Aristote : les Vivants, les Morts, et ceux qui vont sur la Mer."*

La centralité de l'instant et l'hystérisation du présent qui en résulte, conduisent à l'effacement des "temps d'arrière-plans" du passé et du projet. Nous nous comportons de moins en moins en héritiers de notre histoire et en légataires pour nos descendants, mais de plus en plus en hédonistes du seul présent. Il y a donc urgence à prendre pleinement conscience de cet oubli du passé et du manque de vision pour le projet !

Dans l'ordre des urgences, à côté de la lutte contre le réchauffement climatique, la lutte contre le *réchauffement médiatique*² prend désormais, selon nous, toute sa place."

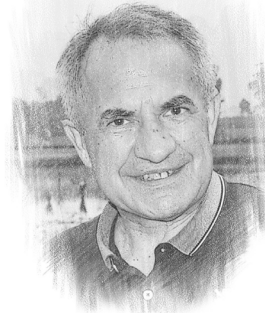
1/ Servir (Fayard, 2017). Ex-Chef d'État-Major des Armées (CEMA) pour expliquer sa démission en juillet 2017.

2/ Formule du sociologue Dominique Boullier.

BIOGRAPHIE

Né en 1947, Guy Massé soutient en 1976 sa thèse d'Etat : *Comportements bancaires et efficacité de la politique du crédit*, suivie en 1977 d'une thèse complémentaire, *Calcul économique et décisions publiques*. Docteur d'Etat ès Sciences économiques, HDR (Habilitation à diriger des recherches), Guy Massé s'est imposé très tôt comme l'un des pionniers français en intelligence économique (IE). En effet, dans les années 1990, le président René Monory demande à la communauté universitaire de Poitiers de créer, sur le site du Futuroscope, des "enseignements du futur millénaire" qui n'existent pas encore sur les campus traditionnels. Une initiative audacieuse qui ne plaît pas à tout le monde, loin s'en faut !

A la suite du rapport Martre (1994), Guy Massé porte avec quelques précurseurs de l'IE, dont Pierre Fayard (LABCIS) ou encore Christian Harbulot et le général Jean Pichot-Duclos (INTELCO-DCI), le projet d'une labellisation universitaire de l'enseignement de l'IE. Transversale par nature puisqu'elle transcende les cloisons traditionnelles des différentes sections (économie, gestion, droit, information...) de l'université, l'IE se heurte dès sa naissance à bien des difficultés et des refus de la part de la communauté universitaire. Néanmoins, leur ténacité à tous se révèle payante. En 1996, Guy Massé est ainsi l'initiateur et le directeur du premier diplôme universitaire en intelligence économique, sur le site du Futuroscope, avec un DESS (Diplôme d'études supérieures spécialisées) dédié : "Intelligence Economique et développement des entreprises", devenu un master 2 en 2004 à l'IAE : "Intelligence économique et communication stratégique".



Membre du CRIEF (Centre de recherche sur l'intégration économique et financière) et du CEREGE (Centre de recherche et d'études en gestion et économie), Guy Massé enseigne à l'université (Poitiers, Tours, La Rochelle, Niort), et surtout près de 20 ans sur le site du Futuroscope dans les filières "Management de la communication" et "Intelligence économique". En 1998, il est d'ailleurs le directeur de la première thèse universitaire en IE, celle de Christian Marcon (qui a été l'invité de *Communication & Influence* n°124, en juillet 2021). Guy Massé a aussi

contribué à la création de plusieurs structures universitaires parmi lesquelles l'ICOMTEC (Institut de la communication et des nouvelles technologies, 1996) et l'IRIAF (Institut des risques industriels, assurantiels, financiers, 2001).

Guy Massé s'est toujours efforcé de promouvoir la cause de l'IE (en particulier dans sa dimension "communication et influence"). Intervenant dans nombre de colloques et forums, il a très tôt publié sur ces questions, comme en 2000 (avec Françoise Thibaut) *Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence* (De Boeck université, préface de Joël de Rosnay).

Guy Massé part en retraite en 2009, rendant hommage, dit-il, "à tous ceux avec qui nous avons noué des liens amicaux, de connivence et

de conviction, Christian Harbulot, Nicolas Moinet, Christian Marcon..." C'est d'ailleurs en compagnie de Nicolas Moinet qu'il signe son dernier livre, sorti en novembre 2021 chez VA Editions, *Petit bréviaire contre l'intelligence superficielle – 7 alertes pour se prémunir des virus de l'illusion et de la suffisance*.

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 Guy Massé 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



Quand la réflexion accompagne l'action

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo ■ Porto Alegre

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACT

<http://www.comes-communication.com/contact.php>

TÉLÉCHARGER LA COLLECTION

http://www.comes-communication.com/newsletter_collection.php

www.comes-communication.com