



Communication & Influence

HORS SERIE N°1 - JUIN 2009

Quand la réflexion accompagne l'action

DOSSIER HORS SERIE

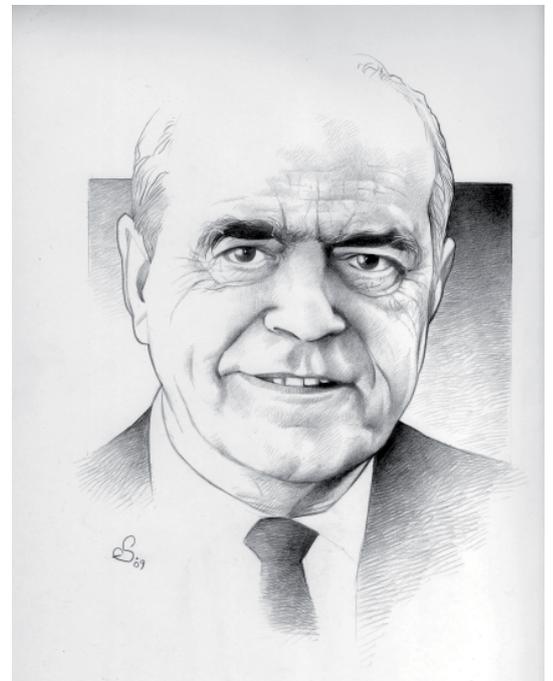
Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Lyon et Toronto, 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.

Stratégies d'influence, le décryptage d'Alain Juillet

Alain Juillet quitte ses fonctions de Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre. Au cours d'un long entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, il précise sa définition de l'influence et dresse les grandes lignes de nouvelles stratégies communicationnelles. Etat des lieux, bilan et perspectives, à travers une approche tout à la fois théorique et pragmatique.



Qu'évoque pour vous l'association des termes communication et influence ?

Pour parvenir à influencer, il est d'abord nécessaire de connaître les règles de la communication. Aux yeux de l'homme de la rue, la communication, de par sa nature propre, influence autrui pour penser, pour acheter. Mais dans le sens où nous en parlons, l'influence signifie autre chose. C'est amener celui que l'on veut influencer à changer son paradigme de pensée, à modifier ses fondamentaux.

L'influence est trop souvent assimilée à de la propagande ou à de la désinformation, termes qui s'employaient volontiers auparavant. C'est là une définition tout à la fois restrictive et négative. La désinformation

- dans le sens que les Soviétiques, orfèvres en la matière, lui donnaient - consistait à délivrer une information inexacte qui, cependant, contenait des éléments d'analyse qui, eux, étaient exacts. Il s'agissait d'entraîner l'auditeur sur un chemin qui n'était pas la voie logique sur laquelle il aurait dû s'engager.

L'influence, elle, consiste à amener l'auditeur à sortir de son schéma de pensée pour aller vers un autre. Ce changement est produit par des éléments qu'on lui présente et qui l'amènent à réfléchir. En somme, d'une certaine manière, plus on est intelligent, plus on est influençable. Parce que l'influence fait appel à la capacité d'analyse de l'auditeur, qui doit faire le tri entre ce qu'il pense "habituellement" et les éléments



nouveaux qui lui sont soumis, dont il lui appartient de mesurer la validité. Tout argument solide qui lui est proposé peut ainsi le conduire à revoir son jugement, donc son positionnement. C'est à partir de là que s'enclenche le processus de l'influence.

L'approche anglo-saxonne des opérations d'influence, à savoir amener quelqu'un à prendre des décisions contraires à son intérêt propre, n'est-elle pas quelque peu limitative ?

Indéniablement. Cantonner l'influence à cette sphère d'action à connotation essentiellement négative serait à mon sens une erreur. Car l'influence peut aussi s'exercer dans un sens positif, à savoir amener les gens à prendre une décision préservant ou valorisant leurs intérêts. Quand la pensée unique amène à une décision erronée, personne n'ose aller contre. En refusant de se dissocier de l'avis général, quand bien même l'on sait

que la décision va dans le mauvais sens, on plie devant un totalitarisme mou. Or, dans ce cas, le rôle de l'influence est bénéfique car il vise à réveiller les consciences. Si l'influence permet de remettre en cause la pensée unique, alors l'influence est saine et son emploi se justifie. Il faut insister sur ce trait : l'influence n'est pas forcément négative. L'influence, c'est un moyen d'amener ceux auxquels on s'adresse à envisager une autre vision des choses.

Par exemple ?

Prenons la question du réchauffement climatique. Il y a un constat indéniable, à savoir que notre planète connaît une évolution à la hausse de sa température ambiante. La vraie question qui se pose est de savoir si ce processus est naturel ou s'il est imputable aux activités humaines. Est-il la conséquence logique de cycles réguliers ou bien est-il dû au développement de l'humanité ? Est-ce un phénomène somme toute logique dans l'histoire du monde qui a vu alterner glaciations et périodes de réchauffement ? Ou doit-on pointer du doigt les activités industrielles des hommes ? Hélas, aujourd'hui, le débat est passionnel, et se résume à une auto-flagellation répondant à une angoisse diffuse sur le thème "c'est une catastrophe, on est en train de tuer la planète".

Si l'on s'efforce de prendre de la distance par rapport à cette approche, il convient d'abord de s'interroger pour savoir réellement à quoi est dû ce processus de réchauffement. Or, rien que le fait de simplement oser poser cette question de bon sens constitue un acte audacieux, tant est forte la pression médiatique - on pourrait même dire la propagande - qui tend à imposer la thèse du réchauffement

provoqué par les seules activités humaines comme un postulat indiscutable ! Les eaux montent et vont encore monter, c'est un fait. Mais dans l'histoire, ce phénomène s'est déjà produit sans être en rien imputable aux industries humaines ! Il faut savoir raison garder. A cet égard, l'engagement d'une stratégie d'influence qui vise à rétablir les termes d'un débat, à ouvrir de nouvelles

perspectives, à proposer différents termes aux discussions en cours, relèverait indéniablement d'une logique salutaire. Vue sous cet angle, l'influence peut conduire à se poser de vraies questions.

Il faudrait donc amener les professionnels de la communication et les spécialistes de l'influence à mieux se connaître ?

Le problème est d'abord d'ordre sémantique. Nos contemporains ont une fâcheuse tendance à confondre différents concepts, et collent des étiquettes sur des termes qu'ils appréhendent mal. Ensuite, il est assez logique que les publicitaires voient d'un mauvais œil pénétrer sur leur territoire d'autres professionnels qui, en posant des questions dérangeantes, viennent troubler le bon ordonnancement de leurs campagnes de communication. Leur réflexe est alors de noircir l'influence en la nommant désinformation ou manipulation. Ils ont tort. Car en agissant de la sorte, ils pensent uniquement sur du court terme. Entre la publicité et l'influence, il y a une différence de nature certes, mais aussi une différence de sphère dans l'espace et le temps. L'influence se pense et s'engage sur la longue durée.

Entre les communicants classiques qui protègent leur pré carré et les *spins doctors* spécialisés, eux, dans la propagande "grise" ou "noire", la marge est étroite. Autant dire qu'il faut engager un gros effort pédagogique pour expliquer ce qu'est en réalité l'influence et lui rendre ses lettres de noblesse. Car si l'on y regarde de plus près, la publicité n'est qu'une approche particulière et pour tout dire restrictive de l'influence, polarisée sur la satisfaction des besoins individuels. A l'autre bout du prisme, la désinformation n'utilise, elle aussi, qu'une partie des outils proposés, dans un but principalement négatif.

Alors, que faire ?

Il faut tout d'abord expliquer et définir exactement ce qu'est l'influence, en spécifiant bien que les techniques utilisées sont neutres en elles-mêmes. L'influence, c'est la connaissance de certains mécanismes de notre société, de notre culture, de notre environnement. Il est important de dédramatiser cette approche de l'influence, d'en montrer le bien fondé et le côté éminemment positif.

Les clivages existent aujourd'hui essentiellement par méconnaissance de la nature même de l'influence. Il convient donc prioritairement d'engager un gros travail de clarification et de définition. Et celui-ci est d'autant plus impératif que nous vivons aujourd'hui sous la férule de cette pensée unique, qui tue tout débat et constitue en vérité la négation même d'une démocratie digne de ce nom.

L'influence peut donc constituer un instrument intelligent pour contrebalancer la toute-puissance de la pensée unique ?

Je le crois. Cette pensée qui se veut convenable est en fait fondamentalement intolérante. Elle tente de rejeter aux marges ceux qui pensent différemment d'elle. C'est d'ailleurs là un paradoxe majeur du monde actuel. Nous sommes des obsédés de la démocratie et simultanément nous ne reconnaissons plus la démocratie au niveau des idées ! En interdisant de développer tout argument n'allant

L'influence peut aussi s'exercer dans un sens positif, à savoir amener les gens à prendre une décision préservant ou valorisant leurs intérêts.

L'influence, c'est la connaissance de certains mécanismes de notre société, de notre culture, de notre environnement.

pas dans le sens de la pensée unique, on tue en fait tout vrai débat démocratique et même, au-delà, on tue toute forme de pensée autonome.

Pour qu'il y ait débat, échange, il faut plusieurs parties, qui exposent et confrontent arguments et points de vue. La démocratie n'est qu'une application de ce principe à la vie en société. Sur le plan intellectuel, l'important est qu'il puisse y avoir tour à tour confrontation et brassage des idées, des théories, des visions, des perceptions...

Affirmer qu'il n'y a qu'une seule manière de penser revient à étouffer le jeu des idées. Or, c'est du débat d'idées que naît la capacité à innover, à trouver de nouvelles voies de réflexion et d'action. S'il n'y a qu'une seule façon de penser qui soit tolérée et prônée, alors il n'y a plus de vie intellectuelle. Dire que l'autre a forcément tort interdit toute forme de démocratie. Bien que l'on n'en ait pas forcément toujours une claire conscience, c'est là un des problèmes majeurs de notre société contemporaine. On ne cesse de chanter les louanges de la démocratie sociétale mais, dans les faits, force est de constater qu'il y a une négation de ce principe sur le plan du débat d'idées.

C'est dans cette perspective que vous voyez l'influence comme un facteur positif, susceptible de rétablir un certain équilibre en permettant que le libre jeu des idées puisse de nouveau avoir lieu et remplir son office ?

Oui. La pensée unique n'a pas besoin de l'influence puisqu'elle étend son empire sur tout. Pis, elle se méfie de l'influence, qu'elle soit bonne ou mauvaise, car le seul fait de venir troubler l'ordre existant apparaît comme une incongruité. En revanche, pour ceux qui ont la chance de ne pas succomber aux charmes de cette pensée unique, qui ont d'autres idées, qui entendent exercer leur droit de citoyen à penser hors des chemins communément admis, les techniques d'influence apparaissent comme une planche de salut.

Si l'on transfère cette approche au monde de l'entreprise, du business et du management, qu'en est-il ?

Pour exister, les structures doivent se différencier. Toute entité vivante doit présenter des caractères intrinsèques qui font qu'on ne la confond pas avec les autres. L'individu se définit par les traits qui lui sont propres. Sinon, il est fondu dans un agrégat qui, lui-même, présente des caractéristiques le distinguant des autres agrégats... Bref, qu'il s'agisse de l'individu ou de l'entreprise, l'un comme l'autre doivent se différencier, et non tomber dans le piège de l'uniformisation.

C'est là une question d'équilibre : la vie exige que l'on puisse présenter des profils divers, sans être rejeté pour autant. La petite PME qui voudrait avoir la même communication qu'un grand groupe, mais avec moins de moyens, moins de surface, n'a aucune chance d'exister. En revanche, si elle va chercher des éléments de contacts, de communication, d'échanges différents des autres, mais qui correspondent à une vraie réalité, (réalité escamotée le plus souvent par les plus gros qui n'ont, eux, pas intérêt à la revendiquer...), alors, à ce moment, ce sont ces caractères différenciants qui vont lui permettre d'exister.

Ce modèle est également valable pour les Etats... ?

C'est évident. Les Etats-Unis sont aujourd'hui avec la Chine la plus grande puissance mondiale. Ils ont leur spécificité. Ils conduisent une communication menée à leur profit et mûrement réfléchie. On ne peut pas leur reprocher d'agir dans le sens de leurs intérêts et de s'efforcer de persuader la planète que leur vision est la bonne. Quand il leur a fallu convaincre le monde entier que la *pax americana* était menacée par l'Irak, ils ont agi avec pragmatisme. Grâce à une forte campagne d'influence, ils sont parvenus à faire passer leur idée, ce qui au départ, reconnaissons-le, n'était pas évident ! De la sorte, par le jeu des idées, ils ont peu à peu amené le monde entier à penser autrement, en tordant cette pensée jusqu'à ce qu'elle prenne les traits d'une vérité incontestable. La France, alors, a eu le mérite d'éviter le piège de la pensée unique et a eu la volonté de se différencier, en affirmant clairement un autre point de vue. Semblable attitude exige beaucoup de courage car, en agissant ainsi, on peut se trouver provisoirement rejeté par la majorité des partenaires... pour voir en revanche ses mérites reconnus ultérieurement. Il s'agit là aussi de stratégie.

La rupture n'est privilégiée que pour produire, *in fine*, des effets bénéfiques. Les retours sur investissement que génère une stratégie d'influence se mesurent sur le long terme, de manière démultipliée et polymorphe. On retrouve donc au niveau des Etats ce qui se passe au niveau des entreprises ou des personnes. C'est une authentique vertu de courage dont il faut faire montre concrètement quand on s'efforce de sortir du tronc commun de la pensée.

Comment l'influence peut-elle acquérir droit de cité et reconnaissance à part entière dans le monde de la communication ?

La communication publicitaire montre aujourd'hui ses limites. La communication traditionnelle via les grands médias est en train de s'affaïsser quand, dans le même temps, les vecteurs développés via Internet connaissent une belle croissance. Ce qui veut dire qu'un certain nombre de piliers communicationnels de l'ancien système ont atteint leurs limites. Nous sommes dans une phase de basculement.

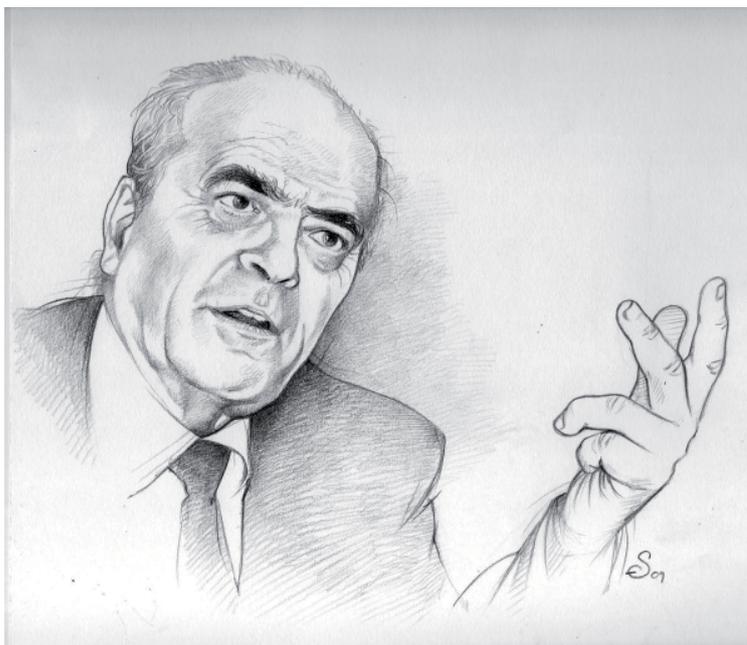
De fait, Internet, de par son mode de fonctionnement et sa logique intime, fragilise le règne de la pensée unique. En revanche, simultanément, Internet se révèle être extrêmement dangereux car il n'y a aucun contrôle sérieux par les participants de ce qui circule. Une fois posées ces limites, il n'en demeure pas moins qu'Internet constitue un vecteur précieux pour l'engagement de stratégies d'influence, d'abord parce qu'Internet permet de mettre en avant sa différence, donc d'affirmer la spécificité de chaque structure.

Affirmer qu'il n'y a qu'une seule manière de penser revient à étouffer le jeu des idées. Or, c'est du débat d'idées que naît la capacité à innover, à trouver de nouvelles voies de réflexion et d'action.

Pour exister, les structures doivent se différencier. Toute entité vivante doit présenter des caractères intrinsèques qui font qu'on ne la confond pas avec les autres. L'individu se définit par les traits qui lui sont propres.

Comme critère différenciant, n'est-il pas vrai que la communication travaille sur la valorisation du savoir-faire technique de la structure concernée, alors que l'influence travaille sur le sens et les repères qui constituent l'identité de la structure ? En ce sens, l'influence ne rejoint-elle pas les préoccupations des stratégies de branding de haut niveau ?

Bien sûr. La clé de la réussite est de parvenir à différencier la structure en la valorisant. Il ne s'agit plus de communiquer sur le produit, mais d'acquérir une identité forte à travers un discours récurrent, haut de gamme, différenciant et structuré. Là, on est typiquement dans l'influence. Alors que, quand on évolue dans une communication sur le produit, l'auditeur n'y croit pas, d'abord parce que celui qui parle ne peut être à la fois juge et partie.



Influencer, c'est modifier le paradigme de pensée de l'autre, en donnant du sens et des repères.

Le succès des ONG répond à cette même préoccupation. On sait que plus de 70 % d'entre elles sont plus que douteuses quant à leur mode de fonctionnement et leurs objectifs véritables. Néanmoins, leur succès tient à ce que ce sont des agents d'influence. Pour un bon nombre d'entre elles, derrière leur façade affichée, leur vocation première réside en la pratique opérationnelle de l'influence.

Est-ce que ce succès des ONG, par exemple, ne répond pas à un malaise plus profond de notre société, à savoir une crise du sens et une perte des repères ?

L'influence, en bien ou en mal, donne du sens à un moment où, effectivement, les gens ont perdu leurs repères. Cela est rendu possible par le fait que la pensée unique est forcément consensuelle. Or il faut prendre garde à ce que le consensus ne se mue pas doucement en immobilisme ! Si l'on y ajoute le principe de précaution, la boucle est bouclée...

L'influence peut donc se révéler comme une méthode permettant de rompre ce cercle infernal. L'influence doit amener à se poser des questions, donc à réfléchir. Pas

seulement par la pure logique, mais par une démarche qui va ouvrir de nouveaux horizons à tous ceux qui ont l'esprit en éveil et s'efforcent de penser hors des sentiers battus.

Engager une communication d'influence exige donc prioritairement un certain état d'esprit ?

La véritable influence, celle qui organise, structure, anticipe, exige de penser et d'agir dans la durée. Parce que l'on ne modifie pas un schéma de pensée d'une manière instantanée. Nous raisonnons aujourd'hui de manière pavlovienne, avec des réactions épidermiques à très, très court terme, de manière instantanée devrions-nous dire. Or pour agir intelligemment sur le long terme, il faut dépasser cet état pour aller vers l'analyse construite. Il faut faire fonctionner notre

cerveau et lui permettre d'analyser les conséquences des perceptions qui sont les nôtres. Il est évident que cela est difficile à admettre et à intégrer de la part de responsables politiques qui sont contraints de vivre et communiquer quasiment en temps réel. Le politique est-il aujourd'hui apte à comprendre les enjeux liés à l'influence, qui impliquent une distanciation par rapport à l'événement, et la nécessité d'une perception de l'action dans la durée ? Ce qui est sûr, c'est que la crise ne facilite pas l'engagement d'une telle démarche ! Et cela vaut aussi pour le monde de l'entreprise. Seuls les meilleurs réfléchissent déjà à la façon de profiter au mieux des opportunités que va offrir la sortie de crise.

C'est peut-être sous la pression des événements que l'influence va pouvoir prendre la place naturelle qui lui revient ?

Quand des entreprises performantes, de haute technologie, à fort potentiel, se trouveront dans une impasse, elles seront contraintes de reconsidérer les données du problème. En particulier si elles ne parviennent pas à se différencier des autres structures, si leur communication s'aligne sur les thématiques existantes. Voyant qu'elles

ont épuisé les possibilités de se faire connaître et d'optimiser leur savoir-faire sur un mode classique, elles vont avoir tout intérêt à regarder du côté d'une communication d'influence, à même de leur permettre d'afficher un profil original et valorisant. A la pression des événements s'ajoute aussi - ne l'oublions pas - l'impérieuse nécessité d'une forte volonté managériale, clairement assumée.

Que peut-on attendre, dans notre pays, des fondations et autres think tanks ? Sont-ils à même d'engager une réflexion de fond sur ces thématiques ?

Trop souvent, chez nous, les fondations ne sont créées que pour la gloire d'un homme, d'une entreprise, d'un parti qui va les financer, quand ce n'est pas pour donner un poste de président à une autorité que l'on veut consoler ou récompenser. Ça, c'est typiquement français ! De plus, chez nous toujours, quand on voit la qualité de la production des fondations par rapport aux investissements, on est en droit de se poser des questions... On voit bien qu'il n'y a pas de réelle volonté de sortir de l'existant, de se projeter, de se remettre en cause, de faire naître un authentique débat

d'idées. Ce constat se trouve aggravé par le fait que les chercheurs recrutés sortent tous peu ou prou des mêmes moules, des mêmes écoles, ont les mêmes référents et les mêmes méthodes de raisonnement. Ils peuvent être très bons, là n'est pas la question, mais ils présentent presque tous des profils similaires.

Autrement dit, ils se connaissent et sont les enfants plus ou moins proches de cette même pensée unique. Ils se bornent à décliner ce qui est déjà, ils restent dans l'optimisation de l'existant et dès lors ils aboutissent à refaire ce qui a déjà été fait. C'est finalement assez humain, on fait ce que l'on sait faire, en fonction des paramètres dont on a hérité. Ce qui condamne le projet à échouer, puisque, dans ces conditions, le débat d'idées ne peut avoir lieu !

Serions-nous trop figés dans nos habitudes ? Comment faire pour en sortir ?

En matière d'innovation, de fondation, de réflexion sur le modèle think tanks, il faut regarder d'abord ce qui se fait outre-Atlantique. Ce qui implique, au préalable, de chercher honnêtement à déceler nos failles, à en appréhender la nature, à voir si on peut les résorber ou si l'on peut au contraire les exploiter. Confrontés à un type de guerre qu'ils ne comprenaient pas, les Américains n'ont pas hésité à aller puiser des enseignements chez les théoriciens français de la contre-guérilla comme Trinquier, Galula, Lacheroy, Hogard ou Sassi. Ils sont pragmatiques. Puisque les Français ont gagné la bataille d'Alger sur le terrain, ils se sont demandé comment ils avaient fait. Il ne s'agit pas là de porter un jugement de valeur mais de savoir ce qui peut être utile, chez l'allié, le concurrent ou l'adversaire, pour sortir d'une situation qui de prime abord paraît inextricable.

Prenons l'Afghanistan aujourd'hui et son écheveau de relations féodales, de codes d'honneur, de dettes de sang... Est-il sensé d'arriver dans pareil contexte en affirmant tout de go : dans deux ans, ce sera la démocratie... là où chez nous, il a fallu 700 ans, et encore, avec quelles turbulences ? Notre prisme de vision occidental nous fait perdre parfois le sens des réalités, et même souvent le plus élémentaire bon sens ! Au lieu de tout vouloir chambouler sous le fallacieux prétexte que notre vision des choses est la seule juste et bonne, il serait peut-être plus intelligent d'avancer à petits pas, en nous adaptant aux besoins réels des populations : assurer la subsistance alimentaire, créer des écoles pour peu à peu remplacer les seules écoles coraniques, etc. Essayons de nous placer dans la durée, ne tentons pas un passage en force heurtant les sensibilités et les ancrages culturels et sociétaux.

L'influence, d'une certaine manière, c'est l'intelligence des situations ?

Oui, ce peut être une approche valable, si elle se situe sur le long terme, avec un objectif clair, une certaine humilité et en respectant certains principes. Car il ne faut jamais oublier que ce que nous croyons juste n'est pas forcément la véritable réponse. Il nous faut réapprendre à douter de nos certitudes. C'est le doute qui fait progresser. Or, nous évoluons dans un monde de certitudes. Et quand on n'a que des certitudes, on se trompe et l'on régresse parce que

l'on est déconnecté des réalités, de la vraie vie. Là gît le vrai danger.

L'influence sainement conçue permet de battre en brèche l'immobilisme. En effet, le consensus se faisant toujours sur un centre mou, il se développe ensuite une vision centrale qui agit comme un trou noir, absorbant les pensées et les réflexions, les réduisant à néant. Se faisant, on ne regarde plus l'extérieur, on est déconnecté des vrais enjeux du monde, où s'exercent les ressorts d'un perpétuel changement. Bref, on se coupe des réalités de la vie. Développer un discours original, structuré, qui remette en cause les certitudes, qui ouvre de nouveaux horizons, est du rôle de l'influence.

On ne peut prétendre développer un discours d'influence si l'on se calque sur les schémas préétablis.

Mettre en œuvre une stratégie d'influence implique donc que l'on ait la capacité de sortir des certitudes et de la pensée unique, et de prendre en compte les vrais enjeux de notre monde. C'est en ce sens que l'influence peut faire tomber bien des œillères et bien des préjugés.

Au-delà des seules approches techniques et pratiques, l'influence se révèle donc jouer un rôle sociétal pivot, en constituant un aiguillon stimulant pour la pensée et la liberté de penser ?

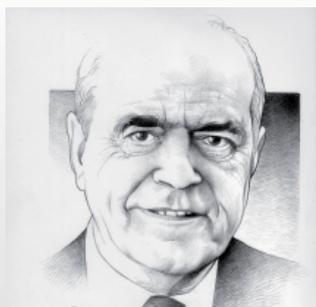
Indéniablement. L'engagement de stratégies d'influence constitue une formidable opportunité de jeter un nouveau regard sur nous-mêmes et sur le monde. L'influence peut être comme la langue d'Esopé, la pire et la meilleure des choses. Le tout est de savoir en quel sens on l'utilise. Mais ce qui est sûr, c'est que son engagement constitue un moyen de sortir de notre torpeur. En fournissant d'autres repères, l'influence évite le piège du consensus mou. L'influence, dont d'aucuns se méfient tant, constitue, qu'on le veuille ou non, un outil essentiel pour la préservation de notre liberté de penser. Il est périlleux de n'avoir qu'un seul repère. On se forge un avis, une position, que lorsque l'on a à sa disposition plusieurs sources d'information et de réflexion.

Pour exister, on a donc besoin de communiquer différemment ?

L'influence peut permettre d'éveiller les consciences de nos contemporains, de leur montrer qu'il n'y a pas une voie unique, que rien n'est perdu si nous savons nous extraire de la gangue de nos certitudes pour, à nouveau, jeter un regard lucide sur le monde. Sans cette remise en cause, nous ne pourrions conduire des actions réalistes. L'influence dérange. Elle oblige à affronter le réel, à regarder le monde tel qu'il est et non tel que nous souhaiterions qu'il soit. Reprenons au parcours que Dante développe devant ses lecteurs à travers sa *Divine Comédie*, il fallait franchir bien des portes avant que d'arriver au ciel... ■

Il ne faut jamais oublier que ce que nous croyons juste n'est pas forcément la véritable réponse. Il nous faut réapprendre à douter de nos certitudes. C'est le doute qui fait progresser.

L'influence dérange. Elle oblige à affronter le réel, à regarder le monde tel qu'il est et non tel que nous souhaiterions qu'il soit.



L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE, CLE DES ENJEUX DE DEMAIN

"Les Américains l'ont bien compris. Après le 'soft power' basé sur l'influence et la persuasion du président Clinton, puis le 'hard power' basé sur la puissance et la force des néo-conservateurs, le président Obama et Hillary Clinton annoncent le 'smart power', c'est-à-dire le pouvoir de cette intelligence qui est au cœur de l'intelligence économique. Les nouvelles réalités exigent d'être bien formé pour comprendre et agir efficacement. Il faut être conscient que, dans ce nouveau monde, la capacité de mobilisation du savoir et de l'excellence va être un atout considérable."

Source : *Défense*, mars-avril 2009.

BIOGRAPHIE

Marié et père de trois enfants, Alain Juillet est en passe de quitter son poste de Haut responsable chargé de l'intelligence économique (HRIE) auprès du Premier ministre.

DIPLÔMES ET TITRES MILITAIRES

Colonel de réserve TAP / Infanterie Métropolitaine. Diplômé d'Etat-major (Esorsem). Breveté parachutiste français et anglais. Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale.

DIPLÔMES CIVILS

Institut des Hautes Etudes de Sécurité Intérieure (1^{re} promotion). Stanford Executive Programm 88 (Université de Stanford / Californie). Centre de Perfectionnement aux Affaires (1981).

FONCTIONS D'INTÉRÊT COLLECTIF

Conseiller du Commerce extérieur de la France du 28 août 1978 au 30 septembre 2002. Professeur affilié en stratégie et gestion de crises au CPA/Groupe HEC de 1986 à 2002. Président du Syndicat des produits laitiers frais (Syndifrais) de 1994 à 1998.

ACTIVITÉS ANTÉRIEURES

Après cinq ans de service comme officier dans les unités parachutistes puis au Service Action du SDECE, il quitte l'armée pour entrer dans la vie civile. De 1967 à 1982, il travaille au développement du groupe Pernod-Ricard à l'international comme responsable de zone

export, directeur de filiales à l'étranger, puis directeur du développement international du groupe. Après avoir réorganisé comme directeur général commercial la société Ricard France, il se spécialise dans le redressement d'entreprises en difficulté, le développement international et la gestion de crises. En 1985, il devient directeur général de Suchard, puis président du comité de coordination de Jacobs-Suchard France. En 1989, il rejoint l'Union Laitière Normande comme directeur général adjoint en charge du développement international, avant de prendre la direction du groupe. Ensuite, il est administrateur directeur général de la Générale Ultra Frais à Rouen, puis directeur général de France Champignon à Saumur.

En 2001, il prend la présidence de Marks and Spencer France. Le 1^{er} octobre 2002, il est nommé Directeur du renseignement à la DGSE, puis, le 31 décembre 2003, Haut responsable chargé de l'intelligence économique au Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN) par le président de la République.

DISTINCTIONS

A titre militaire : Officier de la Légion d'Honneur et chevalier de l'Ordre National du Mérite. A titre civil : Officier du Mérite agricole; chevalier des Palmes académiques et chevalier des Arts et des Lettres.

Source : d'après *Défense*, revue de l'IHEDN (Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale), mars-avril 2009.

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

"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. Un an après, nous pouvons le reprendre mot pour mot tant il s'inscrit dans la droite ligne des propos d'Alain Juillet. Un grand merci donc à ce dernier pour ce long entretien qu'il nous a donné et qui a l'immense mérite de redonner aux stratégies d'influence leurs lettres de noblesse !

Bruno Racouchot,
Directeur de Comes



Quand la réflexion accompagne l'action

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Lyon ■ Toronto

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Eric Stalner

CONTACTS

France (Paris) : +33 (0)1 47 09 36 99

North America (Toronto) : +00 (1) 416 845 21 09

Courriel : contact@comes-communication.com

www.comes-communication.com