



# Communication & Influence

HORS SERIE N°2 - AVRIL 2010

*Quand la réflexion accompagne l'action*

DOSSIER HORS SERIE

## Stratégies d'influence, le décryptage d'Alain Bauer

### 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.

*Fin connaisseur des questions de sécurité, Alain Bauer est professeur de criminologie au Conservatoire National des Arts et Métiers. Il enseigne dans les plus prestigieuses institutions françaises et étrangères. Avec François-Bernard Huyghe, il vient de publier Les terroristes disent toujours ce qu'ils vont faire (PUF, 2010). Au cours de l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Alain Bauer démontre le rôle majeur des idées dans les stratégies d'influence. Une analyse lucide, pragmatique, procédant à un incessant et fructueux aller-retour entre la réflexion et l'action.*



**Quel rôle jouent les idées dans les stratégies d'influence ? Pourquoi semblons-nous être intellectuellement démunis face aux nouveaux enjeux ?**

Il est vrai que nous nous trouvons aujourd'hui confrontés à une crise de la pensée stratégique. Il s'agit là d'une configuration bien particulière. Car, contrairement à ce que l'on pourrait croire, il n'y a pas de crise des idées. Ces dernières n'ont jamais été aussi nombreuses. Mais les écrits, les réflexions fleurissent tous azimuts. Malheureusement, les idées ne se

conceptualisent plus, elles ne sont plus ni ordonnées ni mises en perspective.

En fait, cette crise de la pensée stratégique est relativement ancienne, elle a commencé dans les années soixante. Au moment où il y a eu une stabilisation des rapports de force dans le monde, autour de la détention de l'arme nucléaire par les cinq grands. Ce qui n'empêchait pas l'émergence de conflits localisés toujours sous un contrôle stricte d'un Etat central : quoi qu'il se passe sur la planète, quelqu'un à Washington ou à Moscou décidait que ça allait avoir



lieu ou que ça n'allait pas avoir lieu. Tout le reste n'était qu'épiphénomène. Car nul ne pouvait vivre en dehors de cette répartition du pouvoir entre les deux super-grands, leurs satellites et leurs alliés plus ou moins proches.

Pour revenir au domaine nucléaire, cette idée de la sanctuarisation d'un territoire donné, de la défense du faible au fort, bref cette appréhension très particulière des situations faisait qu'en franchissant la frontière, on pouvait déclencher le feu nucléaire. Afin de garantir l'infailibilité de la doctrine, on a aussi éliminé les questions gênantes. Beaucoup de revues officielles de pensée stratégique (à quelques exceptions notables comme certaines revues

privées de qualité ou la Revue de défense nationale) ont disparu à cette époque. Depuis Gallois, Poirier et Aron, nous avons connu un hiver de la pensée stratégique.

Cette configuration a perduré jusqu'à la chute du Mur de Berlin et même après. Le 11 septembre

allait redistribuer les cartes et bouleverser ce statu quo. En effet, une offensive majeure - touchant simultanément les centres de pouvoir politique et militaire, et le symbole de la puissance économique - ne pouvait pour la première fois faire l'objet d'une riposte. La dissuasion n'avait pas joué et à l'évidence, la réponse ne pouvait pas être nucléaire. Ce constat prouvait que l'outil de réflexion stratégique, tel qu'il avait été calibré, avait laissé béants des espaces considérables.

*Déconnectées du réel, nos grilles de décryptage se révélaient obsolètes ?*

C'est un fait. En septembre 2001, nous nous trouvons alors enfermés dans un piège redoutable : crise de la pensée stratégique d'une part, émergence de nouvelles menaces, souvent asymétriques, d'autre part. Force est de constater qu'il y a là un problème majeur, non pas dans les idées, mais dans l'ordonnement de ces idées, dans la capacité à leur donner un sens et à les formuler sous forme de concept. Engoncés dans nos certitudes en cette aube de

XXI<sup>e</sup> siècle, nous étions sûrs de nous, trop sûrs de nos modèles de pensée stratégique. Or le principe de réalité gagne toujours. Il peut mettre plus ou moins de temps, mais sa victoire est inéluctable.

Concrètement, on en revenait à des questions essentielles, allant bien au-delà de la seule technique et des spécificités tactiques. La question n'est plus de débattre des modes opératoires, mais de réfléchir plus au fond.

De définir l'ennemi. Or en l'état, qui était l'ennemi ? L'ennemi n'étant pas étatiquement "connu", il était difficile de l'attaquer et de répliquer... L'absence de diagnostic confirmait ainsi un vide abyssal dans la réflexion. Cela prouvait bel et bien l'incapacité du système à se rendre compte que le monde avait changé.

En outre, à cette rupture terroriste s'ajoutait une autre dimension : le surgissement au grand jour, à l'échelle planétaire, du crime organisé. On se rendait compte d'un coup qu'on avait basculé dans une mondialisation et une professionnalisation du crime, un crime qui apparaissait doréna-

vant comme l'étalon de la société libérale avancée. De fait, à l'aube des années 1990, le crime organisé avait profité de l'effacement des lignes de fracture traditionnelles. Il s'était développé en accentuant la suppression des frontières géographiques et culturelles, en pratiquant l'intégration verticale et horizontale, la recherche-développement, en investissant le champ du développement économique, etc. Bref, sans qu'on s'en aperçoive, le crime était devenu un opérateur mondial de très haut niveau, une multinationale s'appuyant sur quelques mafias et sur des groupes criminels transnationaux très organisés. Ce phénomène avait été totalement occulté.

*Le réveil fut donc brutal...*

Certes, d'autant que le choc du 11 septembre mettait en relief la faillite de notre système de veille (à la fois sur le *low signal* et sur le *no signal*) et d'analyse. Il fallait impérativement se mettre à réfléchir pour identifier les causes profondes et réelles de ce naufrage. Autrement dit chercher des explications. Là où le bât blesse, c'est que les explications sont en général rétrospectives. C'est-à-dire qu'au lieu de penser sur un nouveau mode en essayant d'anticiper, on se contente en général de se préparer au prochain choc en espérant qu'il se fera sur le modèle que l'on vient d'identifier... Une sorte de syndrome d'Azincourt. Car en agissant de la sorte, on se cantonne à envisager les guerres à venir sur le modèle de celles que l'on a connues, au lieu d'essayer de comprendre la logique à l'œuvre dans le camp d'en face. On ne se projette pas dans l'avenir, on reste bloqué dans le schéma que l'on connaît et que l'on maîtrise vaguement. Or, pendant ce temps, l'adversaire est déjà en train d'imaginer de nouvelles approches.

Il y a ainsi trois manières de répondre à une telle situation : on peut jouer au jeu selon les règles du jeu, on peut changer de règles ou encore on peut changer de jeu... De fait, c'est celui qui prend l'initiative et décide de changer qui a la main. Il est donc impératif de s'adapter. En l'occurrence, le choix est simple. Soit on est en situation de "pré-vision", ce qui permet de la prévention. Soit on est en situation de réaction, et l'on a en permanence un train de retard.

*Nous observons le monde à travers des filtres, mais à l'évidence ce ne sont pas les bons. Pourquoi ?*

J'explique souvent à mes étudiants en criminologie que ce qui est nouveau, ce n'est rien d'autre que ce que l'on a oublié. Il n'y a pas vraiment de surprise stratégique, mais bien souvent des aveuglements stratégiques. Ce qui n'est pas exactement la même chose. La surprise se nourrit et bénéficie de notre aveuglement, de notre capacité à oublier. Nous avons besoin de recréer culturellement des dispositifs que nous comprenons pour les plaquer sur la réalité en espérant que ça marche !

Prenons le cas d'Al-Qaïda : on croit savoir que ça s'appelle Al-Qaïda, que c'est une organisation et que Ben Laden en est le chef. Ces trois éléments sont faux. Le vrai nom d'Al-Qaïda est le Front international islamique de lutte contre les Juifs et les Croisés. C'est peut-être moins vendeur en termes de communication mais c'est ainsi. Ensuite Al-Qaïda n'est pas une structure ou une organisation au sens où nous l'entendons, bien plutôt une nébuleuse.

C'est une communauté de moyens, une mutuelle, une franchise, s'articulant autour d'un objectif central, à savoir l'avènement du royaume de Dieu sur Terre. Quant à Ben Laden, il en est à la rigueur le porte-parole, certainement

**Le principe de réalité gagne toujours. Il peut mettre plus ou moins de temps, mais sa victoire est inéluctable.**

**La question n'est plus de débattre des modes opératoires, mais de réfléchir plus au fond.**

**De définir l'ennemi.**

**Or en l'état, qui était l'ennemi ?**

pas le chef, car la forme même que prend Al-Qaïda ne l'aurait pas permis... Ce que l'on appelle Al-Qaïda n'est donc pas ce que l'on croit. Certes, il est commode de mettre un nom sur une forme, mais cela ne nous permet pas de comprendre la nature même du phénomène auquel nous nous trouvons confrontés. Et l'erreur est de vouloir faire absolument coïncider cette réalité, que nous ne parvenons pas à cerner, avec un modèle qui nous soit familier.

***Nous sommes donc prisonniers de nos propres représentations du monde ?***

Notre modèle culturel s'impose tellement à nous qu'il nous rend souvent autistes, incapables de penser et d'agir de manière cohérente. Nous ne parvenons pas à percevoir la réalité du monde telle qu'elle est, d'abord parce que nos présupposés idéologiques nous aveuglent. La globalisation médiatique, économique, financière nous fait croire que, parce qu'ils utilisent les mêmes outils que nous, nos adversaires devraient fonctionner, réagir et penser comme nous. Ce qui bien évidemment est faux. Ce que nous pensons d'Al-Qaïda est un emballage d'une autre réalité que nous faisons d'immenses efforts pour ne pas rencontrer.

Cette erreur d'appréciation du réel n'est pas neuve. Depuis toujours, toute organisation ayant vocation à la terreur - organisation de résistance, mercenaire ou de combat - a vocation à écrire d'abord un argumentaire, à agréger des éléments de discours, pour expliquer ce qu'elle va faire. Or, paradoxalement, on ne les lit pas, on ne les écoute pas, parfois on ne se donne même pas la peine de les traduire. C'est seulement une fois que les événements tragiques sont arrivés et que le processus mécanique de la violence s'est enclenché, qu'alors, dans l'urgence, on essaye de comprendre. N'eût-il pas mieux valu anticiper, simplement en prenant connaissance des écrits de ces groupes ? Personne ne se donne plus la peine de jouer l'avocat du diable. Cet aveuglement des systèmes de renseignements occidentaux (surtout US) est, somme toute, un fait assez récent. L'esprit qui était de mise dans les grandes organisations du renseignement, qui les apparentaient quasiment à une caste, a pratiquement disparu. A l'exception, plus ou moins, des deux grandes ex-puissances coloniales que sont la Grande-Bretagne et la France, qui, sur des modes opératoires différents, ont cependant continué à garder ce lien avec la réalité.

***Il faut avoir l'esprit en éveil et être détaché des modes pour percevoir la complexité du monde ?***

Oui. Les terroristes disent toujours ce qu'ils vont faire et malheureusement, nous ne voulons pas entendre le message, parce qu'il nous dérange. La communication d'Al-Qaïda est d'une rare cohérence. Ce sont toujours les mêmes ennemis, les mêmes revendications (qui ne sont paradoxalement pas monnayables !), les mêmes repères symboliques, etc. Mais nous observons tout cela avec notre prisme d'occidentaux, convaincus que la mondialisation est désormais un fait acquis ! C'est faux. Elle n'est un fait acquis que dans la facilité à procéder à l'échange sur un mode consumériste, pas sur un mode culturel. Au contraire.

Il existe de formidables poches de résistance à la mondialisation, s'appuyant sur des thématiques que nous ne comprenons pas, parce que, à nos yeux, ce n'est que du folklore. Ce sont là au contraire des thématiques et des expressions très politiques, donc des formes de

communication que nous ignorons. On a trop fréquemment tendance à fantasmer les choses par inculture. Ce qui nous oblige en permanence à redécouvrir des repères, des valeurs, des modes de fonctionnement... Ce que l'on nomme à tort le choc des civilisations devrait bien plutôt être appelé le choc des incultures.

***Ce constat que vous développez vaut aussi largement pour la guerre économique. On a souvent l'impression qu'il existe une rupture entre la vision stratégique de certaines entreprises et leur communication, lisse mais totalement déconnectée des enjeux réels.***

Les grandes entreprises ont un défaut. Elles savent ce qu'elles font et considèrent qu'un regard extérieur n'a rien à leur apprendre. Elles répondent ainsi : "on le sait déjà", "on s'en occupe", ou carrément "ce n'est pas vrai". Posture que l'on pourrait résumer par une formule : négation, minoration, éjection. Or, en gestion de crise - puisque c'est là un domaine où je suis fréquemment appelé à intervenir - il y a d'un côté les entreprises qui entrent dans un processus englobant et celles qui, par tradition ou culture, s'y refusent.

Prenons la différence de communication de crise entre Air France et Total. Quelle configuration pouvait être pire que l'accident tragique du Concorde ? Le vaisseau amiral de la flotte s'écrase devant le siège social de l'entreprise à Roissy ! C'est le summum dans l'horreur de ce qui peut arriver à une compagnie aérienne ! Malgré tout, dans les dix minutes qui ont suivi, la communication de crise d'Air France a géré remarquablement bien cette situation. D'abord parce qu'ils avaient depuis longtemps intégré le fait que les accidents d'avion constituaient un risque permanent incontournable. Et que par conséquence, cela pouvait aussi arriver à Air France. C'était donc là un paramètre clairement assumé, parfaitement intégré dans la gestion logique d'un événement certes tragique, mais qui potentiellement pouvait survenir. Ensuite, dans des délais très brefs, le régulateur d'Air France sut mettre les points sur les i : ce n'était pas un vol régulier de la compagnie, mais un charter pour touristes. Par là, il transformait la nature même de la tragédie en donnant une dénomination particulière à l'événement, préservant la qualité de la liaison régulière de la compagnie et surfant sur l'idée généralement admise que les charters sont de mauvaise qualité...

Air France n'a donc pas été victime de l'effet de stupéfaction, n'a pas été bloqué par la surprise, n'a pas été obligé d'improviser. Ils ont compati immédiatement et très fort avec les victimes, et ont tenu tout le monde au courant... mais avec les mots et les orientations sémantiques qu'ils avaient donné initialement, en prenant les premiers la parole et en donnant le sens qui allait dorénavant être

**Notre modèle culturel s'impose tellement à nous qu'il nous rend souvent autistes, incapables de penser et d'agir de manière cohérente. Nous ne parvenons pas à percevoir la réalité du monde telle qu'elle est, d'abord parce que nos présupposés idéologiques nous aveuglent.**

**Les terroristes disent toujours ce qu'ils vont faire et malheureusement, nous ne voulons pas entendre le message, parce qu'il nous dérange.**

celui de cette catastrophe. Ainsi la crise était maîtrisée, puis oubliée et la vie reprenait.

Total se situe aux antipodes de cette attitude. Par exemple dans le cas de l'Erika, dont la communication de crise fut un anti-modèle typique. D'ailleurs toute la communication de Total relève de cette logique absurde, comme si Total était victime d'une malédiction ! Or, plus prosaïquement, c'est parce que les choses ne sont pas décryptées, préparées, mises en perspective et rattachées au principe de réalité.

Culturellement, ils sont face à un mur intérieur. Même si le président de Total est lucide sur cette question de la communication, il ne parvient pas à faire évoluer cette culture d'entreprise. Cette comparaison entre ces deux grandes compagnies françaises est emblématique. Parce que les quinze minutes dont on dispose pour s'exprimer après ce soit survenue une catastrophe, se préparent bien avant. Et cet énorme travail préparatoire ne vise pas à gérer les consensus, mais au contraire à prendre en considération tout ce qui est atypique, différent, surprenant,

voire difficilement pensable ou possible.

*Savoir s'extraire des tendances du moment, s'efforcer de mettre les éléments dont on dispose en perspective pour penser sur le long terme est donc essentiel à vos yeux ?*

Oui, bien sûr. Le drame, c'est que trop souvent on ne prend pas la peine d'écouter les personnalités quelque peu atypiques, qui ont une perception divergente de l'opinion communément admise. L'histoire regorge de ce type de décisions contradictoires qui amènent à des catastrophes. Ainsi, à la veille de la Première guerre mondiale contre l'Allemagne, on décide d'acheter des pantalons rouges pour nos soldats, qui vont dès lors se transformer en cibles parfaites ! Aujourd'hui, face aux nouvelles menaces, on multiplie les gadgets, et ce faisant, on construit des lignes Maginot électroniques qui sont à peu près aussi opérationnelles que l'ancienne. Les techniques rassurent, mais ce n'est pas forcément la panacée !

*Nous n'osons pas assez nous remettre en question ?*

C'est un fait. Et surtout, on ne tire jamais les leçons de l'histoire ! Par paresse ou confort intellectuel, on recommence inlassablement à faire ce que l'on a l'habitude de faire ! Sans nous rendre compte qu'ainsi, on va délibérément dans le mur ! Et cette attitude - difficilement compréhensible sur un mode rationnel quand on prend un peu de recul - est partagée tout à la fois par les Etats et par la majorité des grandes entreprises à taille mondiale. Les dirigeants ou managers souffrent souvent de leur incapacité à se projeter dans des configurations inédites ou intégrant des facteurs qu'ils se refusent à prendre en compte. Prisonniers de

l'immédiateté, nos contemporains ont beaucoup de mal à penser sur la longue durée. Or nous devons sans relâche nous poser la question : quels sont les éléments de notre puzzle qui se révéleront déterminants dans quinze ou vingt ans ?

*Une communication d'influence est par nature une communication différenciante. Dans un monde en quête de sens et de repères, une identité puissante et assumée semble constituer un atout pour les entreprises, et d'ailleurs pour l'ensemble des structures publiques ou privées. Qu'en pensez-vous ?*

On a trop souvent peur d'avoir une communication enracinée. Et pourtant, sans cesse revient la question de savoir qui je suis, en tant qu'entreprise, en tant qu'Etat, en tant qu'individu ! Ce questionnement est inhérent à notre nature. Il conduit très logiquement à se positionner dans l'existence et donc à se poser des questions sur ce monde qui m'entoure. Non pas en se projetant comme entité interchangeable, mais en prenant en compte l'altérité, c'est-à-dire en comprenant que l'autre n'est pas nécessairement identique à soi, loin s'en faut, mais fonctionne avec sa propre logique, ses propres référents économiques, sociétaux, culturels, religieux, symboliques, etc.

Si l'on quitte la sphère personnelle pour élever le débat à sa dimension politique, autrement dit pour aller dans la sphère du "vivre ensemble", la question se pose de savoir ce qu'est l'Etat moderne. Là aussi, une mue s'est opérée et il est vital que l'on s'interroge sur l'évolution d'un concept qui paraît finalement bien flou aujourd'hui. On sait ce qu'est l'Etat ancien, Etat qui servait à protéger les frontières, à battre monnaie et à assurer la sécurité. Puis s'est développé l'Etat social. Qui se veut, depuis la crise, l'Etat régulateur, avec une déperdition d'énergie et d'autorité considérable ! Mais en réalité, à l'heure présente, on n'a pas encore conceptualisé ce qu'est l'Etat contemporain dans le tourbillon de la mondialisation. Il semblerait opportun d'engager une réflexion de fond car c'est sa nature même qui est aujourd'hui menacée et remise en question. Pour répondre aux attaques dont il est l'objet, l'Etat actuel doit parvenir à se définir, donc à affirmer une identité propre.

*Et pour les entreprises ?*

Pour les entreprises, c'est la même chose. Les groupes ont changé leur image, parfois fort éloignée de leur cœur de métier traditionnel. De cette manière, les entreprises ont oublié jusqu'à leur propre identité. Elles communiquent sur des thématiques en vogue, sans risque certes, mais sans expliquer ce qu'elles font, les risques qu'elles prennent, les configurations au sein desquelles elles évoluent... Ce qui fait qu'en cas de crise, elles sont désarmées. D'abord parce qu'elles ne savent plus qui elles sont. C'est seulement en affirmant leur identité qu'elles peuvent prétendre développer une communication ayant du sens, et par conséquence, une certaine influence sur leurs parties prenantes.

*En guise de conclusion ?*

Que ce soit sur le plan géopolitique, économique ou personnel, rien n'est plus dangereux que d'essayer de se faire passer pour ce que l'on n'est pas ! Tout comme il est périlleux de changer de positionnement et d'axes de communication en fonction des modes. Cette attitude court-termiste est rendue encore plus aléatoire par le phénomène sans cesse croissant de l'instantanéité de la communication et par la multiplicité des sources d'information non vérifiées, non

**On ne tire jamais les leçons de l'histoire ! Par paresse ou confort intellectuel, on recommence inlassablement à faire ce que l'on a l'habitude de faire ! Sans nous rendre compte qu'ainsi, on va délibérément dans le mur !**

**Sans cesse revient la question de savoir qui je suis, en tant qu'entreprise, en tant qu'Etat, en tant qu'individu ! Ce questionnement est inhérent à notre nature. Il conduit très logiquement à se positionner dans l'existence et donc à se poser des questions sur ce monde qui nous entoure.**

recoupées, qui prolifèrent. Il existe bel et bien un chaos dans la sphère de la communication et de l'information, car il n'y a plus d'organe de validation ni de strate de filtrage. On peut tout dire et son contraire ! Ainsi, dans cette configuration brownienne et d'accélération sans cesse croissante de nos vies et de l'histoire, l'agitation remplace l'action. Il n'y a plus de réflexion, seulement du réactif pur. On se focalise sur ce qui s'est passé et non sur ce qui va advenir. A privilégier la réaction, on évince l'intuition.

C'est donc un état d'esprit qu'il convient de retrouver, une capacité à observer lucidement le monde. Savoir déceler les vraies lignes de fracture, penser sur le long terme et à l'écart des modes, en se méfiant des présupposés et des évidences trompeuses, procéder inlassablement au questionnement sur ce que nous sommes et ce que nous voulons... ce sont là quelques règles à garder en permanence à l'esprit si l'on veut affronter lucidement les défis de demain.

## EXTRAITS

## Les terroristes disent toujours ce qu'ils vont faire

par Alain Bauer et François-Bernard Huyghe, PUF, 2010

"Les actes terroristes ne s'expliquent pas seulement mécaniquement par des circonstances objectives – crise, misère, déstabilisation, humiliation – qui provoqueraient de la violence politique (et dont le terrorisme serait la forme exacerbée) ; la stratégie terroriste renvoie à des imaginaires, à des idées, à des représentations répandues dans certains milieux où se produit plus facilement le passage à l'acte. Parallèlement, s'il est naïf de penser que certains discours sont responsables des actes terroristes par leur seule rhétorique "criminogène" ou par leur idéologie malsaine, certains actes renvoient, eux, à des textes et surtout à leurs interprétations.

Il faut pratiquer un perpétuel aller-retour entre le discours (qui légitime, suggère, ordonne, relativise, qualifie ou conteste la violence terroriste) et la pratique sous forme de coups de poignard, de coups de feu ou d'explosions. Et comme cette pratique est elle-même censée non seulement provoquer des ravages dans le camp adverse (et, en cela, rapprocher de la victoire finale), mais aussi signifier quelque chose, défier, porter un avertissement, un message de provocation ou de révolte (donc produire de la croyance), bref, comme l'acte terroriste est aussi à sa façon un discours, le cycle idéologie/pratique ne s'achève jamais."

"Le terroriste croit que chacun de ses actes doit révéler encore un peu plus combien l'idéologie est vraie, et faire partager à d'autres la révélation de la vérité. En ce sens, tout terroriste est (ou se prend pour) un intellectuel au sens moderne où l'intellectuel n'est pas quelqu'un qui se caractérise par un usage particulièrement fréquent de son cerveau, mais par la volonté de peser sur les affaires du monde par le poids des idées. Un intellectuel d'un genre particulier, car contrairement à l'intellectuel de papier qui est autorisé à faire connaître son opinion privée sur les affaires publiques par le consentement des médias, le soutien de ses admirateurs ou la reconnaissance de ses pairs, l'intellectuel de poudre s'autorise à interpeller le monde par l'audace de son acte. Cet acte, l'attentat, a quelque chose de plus sophistiqué que la violence directe : il repose sur le calcul d'une réponse probable (répression ou soumission des autorités, imitation par d'autres révolutionnaires, enthousiasme des masses, panique des ennemis...). Il appartient à la catégorie des stratégies indirectes. Comme le note très justement David Fromkin : *"La spécificité de la stratégie terroriste réside en ceci : qu'elle atteint ses buts non par l'effet de ses actes, mais par la réponse à ses actes."* Le fait souvent souligné que le terrorisme s'adresse à un "public" par le bruit de son acte plutôt qu'à la victime de l'acte, contribue à rapprocher l'activité terroriste de l'activité de l'intellectuel dont le discours s'adresse à l'opinion."

"Le terrorisme ne peut pas se comprendre en dehors de ses rapports avec des corpus d'idées d'un type très particulier doté d'une certaine cohérence interne, offrant une interprétation du monde, disant comment il devrait être et qui, surtout, se propose soit de changer ce monde, soit au contraire de tout faire pour l'empêcher de changer, et ce au nom de valeurs rationalisées. Une idéologie est forcément un corpus d'idées contre : elle n'existe que pour combattre une autre idéologie, qu'elle qualifie généralement d'oppressive, idée contre idée, nouveau partisan gagné contre adepte perdu."

## BIOGRAPHIE

### CRIMINOLOGIE

Professeur de criminologie au Conservatoire National des Arts et Métiers depuis 2009. Enseignant à l'Institut de criminologie de Paris (université Paris II), aux universités Paris I, Paris II et Paris V, à l'IHESI, au Centre national de formation judiciaire de la gendarmerie nationale, *Senior Research Fellow Center of Terrorism du John Jay College of Criminal Justice* à New York (Etats-Unis), à l'Académie de police criminelle de Chine, à l'université de Droit de Pékin. Ancien chargé d'enseignement à l'Institut d'études politiques (IEP) de Paris et au Centre national de protection et de prévention, ancien membre du groupe de travail *Prevention of Crime by Urban Planning* du Comité européen de normalisation, membre de la Société d'histoire des facultés de droit, de la Société internationale de criminologie, du Conseil du *New York Police Department* (NYPD), de la sûreté du Québec (Canada) et du conseil du *Los Angeles Sheriff Department* (LASD).

### AUTRES FONCTIONS

Président du Conseil Supérieur de la Formation et de la recherche Stratégiques (depuis 2009), président du conseil d'orientation de l'Observatoire national de la délinquance (depuis 2003), président du Groupe de travail sur les fichiers de police (depuis 2006), rapporteur du Groupe de travail sur la police au quotidien (2007), président du Groupe de contrôle des fichiers de police (depuis 2008), président du Groupe de contrôle des fichiers des douanes (depuis 2009), membre du Conseil d'Administration de l'INHES (depuis 2007).



Administrateur (depuis 2003) et Secrétaire général (depuis 2007) de l'Institut Alfred Fournier, de l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS) (2004-2009) et de l'Institut des hautes études de sécurité intérieures (IHESI) devenu (2004) Institut national des hautes études de sécurité (INHES), puis Institut national des hautes études de sécurité et de justice (INHES-J), de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale (depuis 2010), ancien auditeur de l'IHESI. Alain Bauer est aussi ancien membre du collège de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (2005-2007), de la commission départementale des systèmes de vidéosurveillance de la Préfecture du Nord (1997-2003), de la Commission nationale consultative des droits de l'Homme (2000-03).

### AUTRES ACTIVITES

Grand maître du Grand Orient de France (2000-03), membre du conseil de direction de l'Institut européen des sciences du religieux (EPHE) (depuis 2003), Chancelier de l'*International Masonic Institute* (depuis 2003).

### DISTINCTIONS

Officier de la Légion d'honneur, de l'ordre national du Mérite et du Mérite agricole, Commandeur des Palmes académiques et des Arts et Lettres. Anneaux d'or du Comité international olympique (CIO), Grand croix de l'Ordre de La Fayette, Médaille d'honneur de la Police nationale.

## 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. 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. Oui, les idées jouent un rôle-clé dans la mise en œuvre des stratégies d'influence ! François-Bernard Huyghe, qui fut l'invité du n° 4 de *Communication & Influence* en novembre 2008, l'avait déjà amplement souligné. Le long entretien que nous a très courtoisement accordé Alain Bauer va clairement dans le même sens. Que l'un et l'autre soient ici remerciés de leurs contributions 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 ■ 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](mailto:contact@comes-communication.com)

[www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)