



Arnaud Montebourg et Laurence Parisot à la Conférence des ambassadeurs en août. Le statut d'un pays passe par son économie.

Les guerres secrètes de l'influence

Diplomatie Pour défendre ses intérêts et ceux de ses entreprises, la France veut développer une stratégie d'influence. Elle a des atouts.

L'appui aux stratégies d'influence annoncé par Laurent Fabius, le ministre des Affaires étrangères, à la Conférence des ambassadeurs, à la fin août, est un signal fort et nouveau donné à la diplomatie française, tant ces concepts d'influence étaient jusque-là l'apanage des puissances anglo-saxonnes (lire notre encadré).

La France, longtemps rétive à ces nouveaux vecteurs de rayonnement, paraît évoluer alors que les pays émergents y recourent depuis les années 2000. « Notre pays entend être "une puissance d'influence", dit Laurent Fabius. Nos atouts doivent être valorisés si nous

voulons que notre pays puisse conserver, voire améliorer son statut international dans l'intérêt même de nos concitoyens. » La diplomatie francophone et la diplomatie économique seront au service de cette ambition : « Le ministère des Affaires étrangères doit devenir, aussi, le ministère des entreprises... Nos PME et ETI [entreprise de taille intermédiaire] ont besoin d'appui pour se projeter à l'international... Nos positions seront guidées par cette question simple : est-ce bon pour nos entreprises, pour nos emplois, pour le redressement de la France ? »

L'avenir dira vite s'il s'agit d'une simple posture ou d'une mutation de fond, mais la prise de conscience est salutaire. L'influence a redistribué les cartes de la puissance depuis trente ans, avec une France semblant subir plutôt qu'agir, explique Claude Revel, spécialiste en intelligence économique, dans *la France, un pays sous influences ?* (Vuibert) : « L'influence est une arme, pacifique certes, mais une arme, un instrument de prise de pouvoir sur l'autre. Cette

arme ne tue pas. Plus exactement, elle ne tue que l'avis contraire pour le remplacer par celui du possesseur de l'arme. »

Pour Claude Revel, les Européens sont trop naïfs : « Leur soumission aux agences de notation le prouve. Des documents officiels européens comportant des mentions rédigées noir sur blanc précisent que telle ou telle option sera prise ou non en fonction des notations de ces agences ! On fournit le mode d'emploi, la Commission elle-même se lie les mains... La maîtrise de nos décisions nous échappe. Elles sont subordonnées à des pôles d'influence extrêmement puissants qui nous dictent en douceur notre conduite. »

Exemple de cette "soumission" : le fameux "classement de Shanghai" des universités. Ce palmarès annuel repose

Selon le vœu de Laurent Fabius, "le ministère des Affaires étrangères doit devenir aussi le ministère des entreprises".

sur des critères qui amènent toutes les grandes écoles à se calquer sur des critères quantitatifs purement anglo-saxons. On amène l'autre à vous res-

sembler en lui faisant délaiss-
ser ses propres référents.

Cette arme d'influence joue
sur la cohérence ou la séduc-
tion, parfois les deux. Ses le-
viers relèvent de la raison, de
la conscience, de l'affectivité,
des convictions, des émotions.
Le but est de faire penser et
agir la cible, sans dépense ni
moyens coercitifs, pour la faire
aller de son propre gré dans
la direction souhaitée. C'est
« une démarche visant à chan-
ger la façon dont autrui perçoit
la réalité », explique le cher-
cheur François-Bernard Huy-
ghe, spécialiste en médiologie.

Aux États-Unis, c'est la mis-
sion du secrétariat d'État à la diplo-
matie publique, chargé de promouvoir
l'intérêt national américain, « par la
compréhension, l'information et l'in-
fluence des publics étrangers ».

Qui dit ce qu'il faut penser définit *de facto* les règles du jeu : des idées sont
admissibles, d'autres sont d'emblée placées
hors jeu. Les répercussions dans la vie
politique et économique sont très
concrètes. Exemple : les questions liées
au crédit carbone. Des lobbies lancent
un thème (moins de CO₂), les bonnes
âmes le répercutent, nos gouverne-
ments se croient obligés d'adopter des
règles contraignantes. Mais ceux qui
ont initié l'affaire se gardent bien de
bouger. Faites ce que je dis, ne faites pas
ce que je fais...

Si l'influence est le socle de la diplo-
matie, elle n'est plus l'exclusivité des
seuls États. « Les rôles s'entremêlent,
voyant émerger une grande tendance
mondiale de redistribution des pouvoirs,
des responsabilités croissantes dévolues
aux acteurs privés, aux entreprises et
ONG, estime Claude Revel. Certaines
grandes entreprises doivent faire de la
diplomatie à la manière des États, ce
qu'on appelle la diplomatie d'entre-
prise. »

Les Français sont en retard mais leur
nouvelle "diplomatie d'entreprise" peut
leur donner les moyens de gagner.
Directeur général de l'institut Choiseul
et auteur des *Diplomates d'entreprise*.
Pouvoir, réseaux, influence, à paraître à
la fin octobre aux éditions Choiseul,
Didier Lucas le croit : « L'avènement de
la société civile, entendu comme l'écho des
opinions publiques, a abouti à la nais-
sance d'un environnement complexe où
le monde politique et institutionnel, le
monde de l'économie et le monde des
idées doivent cohabiter... En accédant à

Petit lexique Une affaire de puissance

Tous les outils liés à l'influence
ont des dénominations an-
glo-saxonnes. Ce n'est pas un
hasard, tant l'Amérique s'est
investie depuis longtemps dans
ce domaine. Ces termes recou-
vrent une même volonté de domination des esprits grâce à
des codes culturels et moraux communs, un même aligne-
ment sur des standards prédéfinis. On distingue ainsi le *soft power* ("pouvoir doux", avec des moyens non coercitifs, rayonnement culturel par exemple), le *hard power* ("pouvoir dur" ou coercitif, via des moyens militaires ou économiques), le *smart power* (combinant *soft* et *hard*, en fonction des situa-
tions). L'*advocacy* consiste en un plaidoyer permanent pour
expliquer sa stratégie et ses actions. La *business diplomacy*
("diplomatie d'entreprise") est une stratégie de long terme,
menée en amont, pour tisser des liens privilégiés avec les
acteurs clés de l'entreprise.

B. R.

la puissance, l'entreprise internationale
génère des vulnérabilités proportionnel-
les à son pouvoir et à son influence. »

La diplomatie d'entreprise est au cœur
des économies émergentes, note Joël
Ruet, chercheur au CNRS, ce qui
explique l'omniprésence des entre-
prises Janus, combinant les meilleures
ressources des logiques privées et d'État.
Là où les Français se présentent encore
en ordre dispersé, les autres chassent en
meute et imposent leurs normes, const-
tate Christian Harbulot, le patron de
l'École de guerre économique. La diplo-
matie d'entreprise doit donc s'imposer
comme un instrument de la puissance.

Harbulot cite l'exemple de la Corée du
Sud. Séoul déploie une véritable straté-
gie de puissance fondée sur la synergie
de ses forces matérielles et immatérielles,
l'alliance entre le public et le privé,
l'affichage d'un cap stratégique. Sa force
de frappe est impressionnante. Un seul
but : gagner ! En faisant des réseaux
électriques intelligents un enjeu priori-
taire, la Corée s'est dotée d'un consor-
tium animé par Kepco (l'EDF coréen),
auquel s'ajoutent quinze conglomérats

industriels englobant 128
entreprises. Tous travail-
lent étroitement avec le
pouvoir politique.

« Les stratégies d'influence
expriment et structurent
les affrontements d'ac-
teurs... entre les collectivité
humaines, les modèles
culturels et les organisa-
tions privées, analyse Éric
Delbecq, de l'Institut
national des hautes études
de la sécurité et de la
justice, auteur de *l'In-
fluence ou les Guerres
secrètes* (Vuibert). Il ne
s'agit plus vraiment de
tresser le rival de ma-

nière agressive, mais de le priver en dou-
ceur (en avançant masqué ou en affi-
chant une parfaite hypocrisie) de sa
liberté de mouvement, de contraindre ses
choix, en aménageant l'environnement
global dans lequel il évolue, ceci afin d'as-
surer son déclin progressif et sa propre
suprématie. »

La France rayonna longtemps sur
l'Europe et le monde par la force de ses
idées. Par les nouvelles stratégies d'in-
fluence, elle peut s'imposer de nouveau
comme une puissance avec laquelle
compter. « Nous avons des atouts, rap-
pelle Claude Revel. Jouons sur la force des
idées, mettons en place de nouveaux clas-
sements avec des critères pertinents. In-
tégrons les codes de l'influence, en péné-
trant la manière de voir des autres et en
la changeant de l'intérieur. Sachons réap-
prendre les vertus du temps long et mettre
enfin en adéquation nos actes avec une
vraie ligne stratégique. »

BRUNO RACOUCHOT

L'auteur de cet article est expert
en communication d'influence :
www.comes-communication.com



Voyage en Sicile
Île de lumière 30 mars au 6 avril 2013
9 au 16 septembre 2013
Gardez le sens, voyagez autrement...
Ictus
voyages.com
tél. 01 41 12 04 80