



Communication & Influence

N°35 - JUILLET 2012

Quand la réflexion accompagne l'action

La pensée et l'influence confrontées au défi du vide stratégique : le décryptage de Philippe Baumard

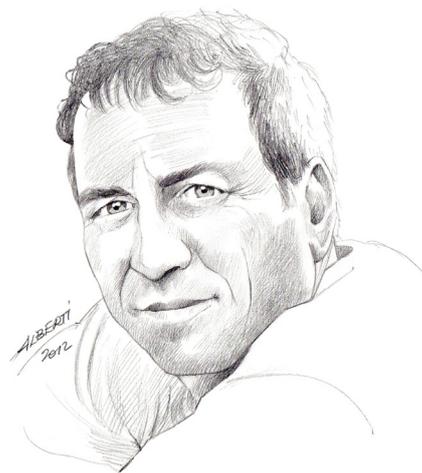
Pourquoi Comes ?

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.

Professeur des universités (Stanford, Polytechnique), Philippe Baumard est également président du conseil scientifique du Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégique (CSFRS). Spécialiste reconnu de la guerre cognitive et de la guerre de l'information, il vient de publier Le vide stratégique (CNRS Editions, 2012). Enfermés dans notre fétichisme technologique, obsédés par les performances à court terme, nous ne savons vers quel destin nous voulons tendre. D'où une économie hystérique et erratique, un malaise profond de nos sociétés et de nouvelles menaces qui surgissent sans relâche.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Philippe Baumard



dresse un diagnostic sévère de ce vide stratégique mais ouvre aussi des voies conjuguant réflexion et action. Avec un mot d'ordre : faire impérativement preuve de réalisme offensif.

Pourquoi avoir consacré un livre au thème du vide stratégique ?

La stratégie est la capacité de définir une raison d'être qui assure la pérennité et l'épanouissement de ce qui est et de ce qui sera. Or nous évoluons dans un système qui court à sa perte. Pour preuve les destructions aveugles du vivant auxquelles nous assistons. De fait, la performance immédiate et la plus rentable possible s'impose comme l'aune à laquelle se mesure l'efficacité des recettes tactiques qui reconduisent le quotidien, dans ce qui

apparaît comme un état de non devenir. On subit ou l'on mate le monde qui nous entoure, sans jamais chercher à définir le réel et le dessein que nous poursuivons.

A sa fondation, la stratégie est juste l'art de commander. Elle n'implique pas l'extension qu'elle a connue aux XIX^e et XX^e siècles, en intégrant la dimension d'une gestion décisive de la destinée ou de la pérennité. Dès Clausewitz, avec la montée en taille des affrontements, on a associé le but politique au but militaire. Dès lors, à la différence du *stratègos* grec qui commandait une



province ou une armée, la stratégie a absorbé des buts de domination à très long terme. Cette vision s'est déployée sur vingt-cinq siècles, mais toujours dans le cadre de conquêtes au sein d'un monde qui apparaissait comme étant un espace infini. Il y avait toujours un nouvel horizon à ouvrir, une mer inconnue à découvrir. Or, aujourd'hui, on évolue dans un espace fini. Ce qui nous oblige à nous poser la question de la valeur et du sens. Quand les horizons se ferment surgit la problématique du partage des ressources restreintes. D'où l'interrogation qui mérite d'être conduite sur le bien-fondé de ce que l'on fait et ce que l'on veut.

C'est la raison pour laquelle j'ai essayé, dans *Le vide stratégique*, de prôner l'intégration du pourquoi dans la stratégie. Le faire, c'est se donner des objectifs stratégiques qui soient mesurés à l'aune du bien résiduel qu'ils laissent à l'humanité, non à l'aune de l'écrasement d'un adversaire.

C'est la raison pour laquelle j'ai essayé, dans *Le vide stratégique*, de prôner l'intégration du pourquoi dans la stratégie. Le faire, c'est se donner des objectifs stratégiques qui soient mesurés à l'aune du bien résiduel qu'ils laissent à l'humanité, non à l'aune de l'écrasement d'un adversaire.

Dès que l'on pose la question du bien-fondé, on est obligé de revisiter les stratégies actuelles et d'en sonder la pertinence. On observe ainsi que l'on n'a pas affaire à la faillite d'une pensée stratégique contemporaine, mais bien à la progressive disparition du désir de "pensée stratégique".

Dans l'horizon fini qui est le nôtre, avec des ressources restreintes, on peut gagner certes, mais cela se fait toujours au détriment du système dans lequel on agit. C'est d'ailleurs le drame de la finance contemporaine. Elle gagne toujours contre un adversaire, mais à chaque fois qu'elle gagne, elle détruit en même temps le système sur lequel elle repose. En horizon infini, cela peut certes être rentable, ce qu'ont compris les criminels financiers avec les pyramides Ponzi. En horizon restreint, il en va autrement. Car arrive un jour où ces stratégies, qui sont destructrices et prédatrices, aboutissent à tuer l'ensemble du système.

Si l'on pose la question d'une absence stratégique actuelle, le risque est grand qu'on laisse croire à une forme de regret de stratégies disparues. Ce texte n'est pas une invitation à tomber dans le piège nostalgique qui consisterait à dire que nos contemporains sont incapables de penser et que les derniers grands stratèges ont fini d'écrire avec la Guerre froide ! Ce n'est pas le cas. Cette démarche de type réactionnaire n'est en aucun cas la mienne. Je pose ici bien plutôt la question de la transformation de l'action stratégique. Cette dernière tourne à vide d'abord parce qu'elle n'a plus de but de transformation.

Au final, les petits gains tactiques créent des soldes négatifs qui perdurent au plan social. On observe là très clairement une relation au temps : l'efficacité du temps court à très grande échelle détruit le temps long.

A cause de la finitude du monde et de sa complexité ?

A cause surtout de la récompense exagérée accordée à la "tactique contingente", qui, elle, est systémique. Grâce au progrès technique, on est aujourd'hui capable d'être efficaces sur du très court terme. Prenons l'exemple des taux négatifs

à court terme que l'on offre aujourd'hui à la France. Nous sommes parvenus à un tel enlèvement tactique permanent que les marchés récompensent le court terme et punissent le long terme. Les marchés nous adressent le message suivant : vous êtes efficaces dans le tactique, restez-y. Omettant de préciser qu'en agissant ainsi, nous allons perdre sur le stratégique.

Les marchés nous encouragent ainsi dans l'acharnement thérapeutique et tactique, avec des conséquences négatives sur le long terme, mais peu perceptibles ici et maintenant. La thèse que je défends est que cette tendance s'est développée durant la Guerre froide. Mais soyons cependant conscients que tout cela était inhérent au système. Si la Guerre froide avait été plus courte, gageons que la guerre économique aurait été tactique et que c'est par son biais que se serait mis en place le paradigme actuel.

Ce qui est inquiétant, c'est le séquençage chronologique : on a glissé du monde politique et militaire de la Guerre froide vers le monde économique des années 1980-1990, et actuellement, les affrontements en gestation se déplacent vers la sphère sociale. Que se passera-t-il quand cette sphère sociale fera l'objet des mêmes manœuvres et des mêmes déficiences à très court terme ? A cet égard, les réseaux sociaux en sont un symptôme. Observons la logique qui y est à l'œuvre : on y rémunère la visibilité contre le sens.

Pourquoi observe-t-on ce refus – ou cette peur – de réfléchir sur le fond, sur le sens ?

D'abord il y a une logique inertielle. La répétition du tactique efficace crée en réalité une inertie très lourde. On croit que l'on a toujours le moyen de contrecarrer quelque part, ailleurs.

Le cas le plus flagrant est la crise des *subprimes*, avec ses déports incessants de responsabilité sur un autre système. En agissant de la sorte, on croit se sauver momentanément. Mais en fait, on contamine l'ensemble du système, en lui apprenant la même méthode. Quand on déplace des actifs en Islande, on apprend à ce pays à reproduire ce système. Comme en bout de chaîne, il y a les systèmes sociaux, on observe inéluctablement un déséquilibre durable et profond de ces systèmes sociaux. Au final, les petits gains tactiques créent des soldes négatifs qui perdurent au plan social. On observe là très clairement une relation au temps : l'efficacité du temps court à très grande échelle détruit le temps long.

Comment s'articulent les relations entre ce "vide stratégique" et l'hyper-communication qui envahit nos sociétés ? Existe-t-il une place pour une communication d'influence, privilégiant le fond et le questionnement ?

Pour contrecarrer cette contamination que nous venons d'évoquer, il nous faudra avoir recours à une communication d'influence, ou persuasive, en chaque lieu où se déploie cette logique tactique. Ce ne sont ni les idéologies, ni les grandes idées politiques qui pourront enrayer un tel processus. Puisque, à chaque fois sur le terrain, la tactique est rémunératrice et l'idéologie ne l'est pas. L'appel aux grands desseins politiques est louable mais inefficace. Si l'on veut sortir l'Europe de ce chemin pris depuis vingt ans où nous nous enlisons, il nous faut communiquer avec intelligence, par la persuasion, par l'explication, bref donner du sens.

C'est sans doute en s'engageant sur cette voie que l'on pourra inverser la tendance. Car donner du sens, c'est avant tout se poser des questions, donc être amené à comprendre le caractère destructeur du système au sein duquel on évolue. Le fait de s'interroger sur le sens aboutit à remettre en cause la légitimité d'un système destructeur. Cette "guerre du sens" est la pierre angulaire de la démarche proposée. Faire, en quelque sorte, une guerre cognitive citoyenne pour faire pièce à la guerre cognitive d'un système tactique destructeur.

Quid des outils de l'influence – public affairs, public diplomacy, smart power, etc. – dans cette lutte ? Sont-ils seulement des vecteurs au service du système ou bien peuvent-ils, dans une conception haute de l'influence, servir la stratégie en amenant à se poser les questions de fond ?

On observe deux types d'influence à l'œuvre actuellement. L'influence que j'appellerai "tunnel cognitif", se situant au niveau de l'individu. On s'assure que la fenêtre par laquelle il voit le monde est soigneusement bordée et jalonnée, sur un mode favorable à ceux qui construisent ces petites fenêtres. L'économie numérique s'est bâtie sur ce constat. D'où l'enjeu énorme de la bataille du "milieu numérique" : cet espace d'interface entre l'économie marchande et des individus de plus en plus isolés. On l'a vu avec Facebook, qui prétend avoir le leadership mondial sur ce créneau. Google a une fenêtre bien plus intéressante, puisqu'il s'impose comme source de savoir et, de fait, comme un donneur de sens.

On voit bien quelle domination cognitive globale peuvent exercer à l'échelle mondiale ces sociétés qui contrôlent ces petites fenêtres. Tant aux Etats-Unis qu'en Europe, le législateur s'inquiète d'ailleurs de cet état de fait. Cette forme d'influence, on le voit, s'exerce sur l'individu. Et elle est le plus souvent destructrice de culture, avec de lourds enjeux économiques. L'enrayer passe donc avant tout par une stratégie culturelle.

La deuxième forme d'influence, qui est très active, est celle qui empêche le questionnement sur le sens à long terme des actions stratégiques engagées. Ce sont des stratégies d'influence globale, qui visent paradoxalement à un "déli" de l'enjeu stratégique : sur la biodiversité, sur l'eau, sur les ressources halieutiques, sur l'efficacité énergétique, sur la souveraineté, sur le réchauffement climatique, ... bref dans des domaines où il y a un régime tactique très rémunérateur et où, sous la pression du gain à court terme, on ne veut pas que se pose la question de la pérennité. On ne se situe plus ici dans le cadre des batailles entre les idéologies que l'on avait connues au temps de la Guerre froide. La question ici est de savoir si le monde peut se perpétuer tel qu'il est. Evidemment, si un acteur voit que sa logique de profitabilité se trouve remise en cause, il va déployer toutes sortes d'actions pour que les questions dérangeantes ne soient pas posées.

Fort heureusement, il existe aussi une influence positive qui, via le travail de la pensée, contribue à donner du sens. De toute évidence, il y a là un enjeu futur majeur pour les entreprises. A elles d'adhérer enfin à un projet transformateur. D'autant que les marchés eux-mêmes, qui sont des ensembles bien plus organiques et irrationnels que ne veulent bien l'avouer les manuels de technique financière, finiront par récompenser et punir exactement à l'opposé de ce qu'ils font aujourd'hui. Une fois que sera

démonstré et accepté le fait qu'une escalade tactique détruit l'investissement à terme, le marché va se retourner sur des investissements qui incorporent cette dimension stratégique de transformation à long terme.

Donc, oui, il existe une influence positive. Il convient d'ailleurs de la mettre en œuvre rapidement si l'on veut agir sur la transformation du monde. S'il y a un enjeu de pérennité pour l'entreprise, ce n'est pas dans le *corporate reputation* qu'on doit le chercher, qui est typiquement l'index de performance tactique mesurant le retour sur l'opinion. C'est bien plutôt à un index de transformation "bénéfique" que l'on devrait songer.

Prenons certains exemples liés aux évolutions climatiques : on observe l'enclenchement de phénomènes d'irréversibilité. Or, tout le paradigme du vide stratégique est fondé sur la réversibilité. Les marchés, les investisseurs, savent que cette performance tactique doit être réversible. La finance d'hyperfréquence apparaît comme le summum de la réversibilité, avec des échelles de temps tellement courtes qu'on peut organiser cette réversibilité avant même que le marché ne réagisse. Le but consiste à vendre un produit dont on assure la réversibilité en cas d'échec en devançant le temps de réaction du marché.

Le jeu de l'affrontement des contraires – le Polemos cher à Héraclite – est donc consubstantiel au tactique comme au stratégique ?

La violence joue un rôle déterminant dans un régime tactique. Car quand il est défaillant, le seul moyen de l'arrêter réside en la violence, que l'on soit dans le domaine politique, financier, militaire...

En faisant se déplacer la bataille dans l'ordre du tactique, on a ainsi conduit les adversaires à s'affronter sur un terrain où prévaut la violence. De la sorte, on a aussi transmis ce savoir aux parties adverses. Or l'apprentissage tactique est beaucoup plus facile à acquérir que l'apprentissage stratégique, qui réclame de l'*ethos*, une raison d'être, un dessein, autant de caractéristiques dont le tactique n'a pas besoin pour obtenir une performance.

Cas typique de ce que nous évoquons, l'ouvrage de Mike Davis que je cite dans mon livre, *Petite histoire de la voiture piégée*, (Zones, 2007). C'est la concentration sur un champ tactique, aussi bien du côté de l'insurrection que de la contre-insurrection depuis soixante ans, qui fait que les savoirs circulent d'un camp à l'autre. Si l'on ajoute à cela une extrême codification des savoirs, on constate que ces savoir-faire tactiques sont très facilement

Fort heureusement, il existe aussi une influence positive qui, via le travail de la pensée, contribue à donner du sens. De toute évidence, il y a là un enjeu futur majeur pour les entreprises. A elles d'adhérer enfin à un projet transformateur.

En faisant se déplacer la bataille dans l'ordre du tactique, on a ainsi conduit les adversaires à s'affronter sur un terrain où prévaut la violence. De la sorte, on a aussi transmis ce savoir aux parties adverses. Or l'apprentissage tactique est beaucoup plus facile à acquérir que l'apprentissage stratégique, qui réclame de l'*ethos*, une raison d'être, un dessein, autant de caractéristiques dont le tactique n'a pas besoin pour obtenir une performance.

transférables. Les deux camps apprennent l'un et l'autre, l'un de l'autre, et s'enlisent dans l'acharnement tactique mutuel. On en a un cas d'école particulièrement triste avec le cas irakien. Et c'est ce même schéma qui se reproduit dans les champs économiques et financiers.

Si l'on continue à transférer le champ de bataille économique sur des enjeux purement tactiques au plan global, on va avoir une Chine, une Inde, un Brésil qui vont comprendre

qu'ils vont se trouver seuls sur la stratégie de transformation et que ce n'est pas forcément ce qui est le plus rémunérateur.

Or, comme dans le même temps, les marchés achètent et réclament de la vision ou du discours stratégique, on aboutit à une multiplication de façades, le *greenwashing* en constituant un bon exemple au plan environnemental. On a d'un côté, dans l'aire du discours, des projections à long terme très engageantes. Mais de l'autre côté, dans l'aire de l'économie réelle qui se situe au plan tactique, la seule exigence immédiate de performance. D'où déphasage et incohérence.

On joue contre la montre, entre le déni et la prise de conscience. Tant que le système de déni actuel sera rémunérateur, il n'y aura pas de prise de conscience donc pas de débat stratégique. Le débat renaîtra, mais seulement sous la pression des événements.

Le système vide ainsi la pensée de sa substance, il ne veut du stratégique que pour perpétuer l'existant ?

La pensée authentique renaîtra dans le concert des nations quand les menaces seront tellement grandes que les nations n'auront plus le choix. Dès que les phénomènes d'irréversibilité, dans la sphère environnementale ou climatique par exemple, auront des conséquences qui ne seront plus supportables par un Etat ou un ensemble d'Etats, la réaction sera inéluctable. Le tout est de savoir quand. On joue contre la montre, entre le déni et la prise de conscience. Tant que le système de déni actuel sera rémunérateur, il n'y aura pas de prise de conscience donc pas de débat stratégique. Le débat renaîtra, mais seulement sous la pression des événements.

Nous devons avant tout apprendre à faire preuve de réalisme offensif. Il nous faut adopter collectivement un discours réaliste mais non défaitiste. Le concept de réalisme offensif doit nous conduire à nous battre pour améliorer la réalité.

Enfin, le vide stratégique ne trouve-t-il pas sa source dans le refus de la juste appréhension du réel ? Ne faut-il pas avant tout opérer un retour vers le réel ?

Nous devons avant tout apprendre à faire preuve de réalisme offensif. Il nous faut adopter collectivement un discours réaliste mais non défaitiste. Le concept de réalisme offensif doit nous conduire à nous battre pour améliorer la réalité.

Autant dire que l'on se situe ici à rebours du réalisme offensif prôné par une certaine école de sciences politiques nord-américaine, qui pratique une manipulation de la

réalité pour imposer sa propre réalité. La priorité pour nous, c'est de travailler avec les pays émergents qui ont été atteints par cette nouvelle inertie, pour qu'ils prennent

rapidement conscience qu'ils ont intérêt à sortir au plus tôt de ce régime tactique qu'on leur a transmis, et apprendre ou réapprendre à penser sur le mode stratégique.

Plutôt que de s'évertuer en vain à multiplier les conférences globales sur l'environnement, posons avec eux la question globale de la viabilité et du devenir des modèles économiques et sociaux que nous avons aujourd'hui, question-clé qui, notons-le, n'est jamais posée à Davos ou au G 20.

En guise de conclusion, comment réapprendre à penser le stratégique ?

Ce n'est pas une question de patrimoine culturel ou de capital social. C'est une question de volonté. C'est d'abord le refus d'accepter des réponses pré-formatées qui ont été fabriquées à seule fin de faire perdurer un système tactique. L'idée selon laquelle on ne pourra accéder au questionnement stratégique que par l'accroissement de son capital culturel, est peut-être rassurante mais erronée.

La clé réside en la réintroduction du questionnement dans notre vie, dans le système éducatif, au quotidien. Mais dans l'ordre du tactique où tout se mesure à l'aune de la performance, on va vous dire : "à quoi bon questionner ?" Dans une économie de la représentation et de la recommandation, nos contemporains préfèrent acheter et se parer d'attributs codifiés et facilement accessibles, comme s'ils jouaient à une forme de Monopoly de la vie. Sauf que ce jeu n'a pas été dessiné par eux ou pour eux.

Malheureusement, on a toujours tendance à attribuer un rôle important à des idéologies qui façonnent, parce que, en tant qu'êtres humains, on sait que l'on peut toujours faire marche arrière sur les idéologies. Or, l'irruption de la technique a bel et bien bouleversé la donne, bien au-delà des idéologies. Nous évoluons dans une humanité dont la technicité a effacé la nécessité de questionner le propos. Et ce à tous les niveaux.

Prenons l'exemple de Bob Diamond à la Barclays. Une opportunité technique est offerte à des dirigeants de banques de modifier les mécanismes du Libor, ils la saisissent sans questionner à aucun moment le propos de ce qu'ils font. Aucun d'entre eux ne réalise même à quel point il aurait été crucial de s'interroger sur le sens même de ce qu'ils faisaient. Ce n'est pas une fatalité. Réactualisons le pari de Pascal et soyons pragmatiques. Il est peut-être plus facile aujourd'hui de transformer le monde technique que de revenir sur des bases idéologiques.

Penser stratégiquement, c'est avant tout apprendre à aimer la liberté. La situation de vide stratégique actuelle n'est nullement catastrophique. Certes, les régimes tactiques sont très profitables et ils ont pris l'habitude de se défendre par la violence. Quand ils sentiront menacés, ils réagiront par la violence, insurrectionnelle ou contre-insurrectionnelle, religieuse ou financière... C'est là indéniablement une source d'inquiétude. D'autant que si cette violence s'exprime aujourd'hui en périphérie, elle va inéluctablement petit à petit gagner le cœur des systèmes.

Mais en revanche, voyons aussi le côté positif de cette phase si particulière que nous vivons. A un moment où les savoirs sont extrêmement codifiés et accessibles, ce moment de vide stratégique peut constituer justement une formidable opportunité pour permettre à une pensée authentique de naître et se redéployer. ■

EXTRAITS

Le temps du vide est aussi le temps des stratégies

Contrairement à ce que pourrait suggérer une lecture superficielle, Le vide stratégique ne constitue en aucun cas un nouveau Traité du désespoir. Philippe Baumard ne marche pas sur les brisées de Kierkegaard ou Cioran. Pour lui, "ce vide stratégique n'est pas une fatalité. Loin d'être 'quelque chose de vague ou d'inexistant', le vide est au contraire 'un élément éminemment dynamique et agissant'. Le moment où un système perd le sens de sa propre finalité est aussi celui où il change de direction, le jeu et la règle du jeu. En matière stratégique, le vide est souvent synonyme de 'couloir', d'opportunité de présence, de 'reprise en main'. Faire cesser l'assemblage d'une pensée tactique, inventer des buts qui ne soient pas dictés par la seule écologie des ressources, constituent les deux opportunités ouvertes par ce vide stratégique." *Ceux pour lesquels résonnent encore la langue grecque antique se souviendront que les Hellènes avaient un mot pour désigner ce moment opportun : le Kairos (voir Kairos, par Monique Trédé, Klincksieck, 1992). C'est à profiter de l'ouverture que nous offre ce moment-clé, où tout est possible, que nous invite Philippe Baumard. Extraits et analyse.*

Notre impuissance à agir sur le monde

"Les périodes de vides stratégiques sont déplaisantes. L'absence d'explication engendre la frustration, puis la colère, et ensuite le dépit. Ce sont des périodes propices à l'émergence de mouvements extrêmes, de violences, et de changements abrupts. Elles précèdent les guerres, les grandes crises économiques aussi bien que les bouleversements sociaux, mais c'est toujours *a posteriori* que l'on réussit à en délimiter les contours. Ce sont des périodes difficiles à décrire, à contenir : des 'passages à vide' où l'on ne peut que constater les écarts grandissants entre nos actions et leurs faibles effets. La première réaction que l'on doit affronter est celle de la 'mauvaise définition' : il n'y aurait pas de vide stratégique ailleurs, mais uniquement ici, sous nos pieds, sous notre réverbère. Les 'autres' ont une vision, ont un plan. Ils ont d'ailleurs tout prévu, et ce que nous appelons un vide n'est rien d'autre que leur plein. Accepter l'idée du vide, même 'de passage à vide', c'est accepter l'idée d'un échec qui n'est pas uniquement celui du modèle courant, mais du trajet parcouru pour y aboutir.

"Personne n'aime l'idée d'une défaillance générale. Personne n'aime l'idée qu'il n'existe pas au moins une portion de l'humanité qui sache où elle va. Si nous sommes défaits, et 'qu'ils' ne le sont pas, il y a toujours l'espoir de récupérer notre tour, de nous inventer entre-temps une idéologie pour en justifier l'absence. Parler de vide stratégique, c'est poser l'hypothèse que les puissances peuvent être défaites, non pas temporairement, mais dans ce qui définit leur potentialité durable d'action [...].

Observons le réel, reprenons l'initiative et osons définir

"Ce vide stratégique ne s'est pas révélé à nous, un matin de l'année 2011. Il est le produit d'une très longue construction qui a remplacé l'art de la stratégie par l'obsession de l'écrasement tactique. La Guerre froide, cet engrenage de la contre-insurrection permanente, a fini d'achever la pensée stratégique du XX^e siècle. C'est une guerre du spleen, une guerre où le monde est vu à travers le prisme de "l'ennemi-ami", où l'on forme dans les montagnes d'Afghanistan les futurs insurgés, leur expliquant comment construire un engin explosif improvisé, comment le positionner, l'enterrer, le déclencher avec des ondes radio. On rapporte toutes ces petites guerres à la maison. Pourquoi essayer de tordre des esprits rebelles avec des rêves d'universalisme quand les fourches caudines de la contrainte obtiennent le même résultat, sans l'investissement initial ? Et l'on rentre avec cette idée brillante : arrêtons de penser stratégiquement. Arrêtons immédiatement le futur, et contrôlons le présent. C'est beaucoup moins incertain, et parfois beaucoup plus lucratif. De source d'inquiétude, le vide stratégique, la "non réponse", l'ignorance, la défaillance, le brouillard de guerre, l'aveuglement, deviennent des sources extraordinaires de profits. Les vautours du vide pullulent : grande criminalité organisée, sociétés militaires privées, contrebandiers, sociétés de négoce, intermédiaires financiers... Ce monde "sans stratégie" n'a jamais créé autant de richesses. Il n'a, non plus, jamais créé autant de pauvreté. La mécanique du vide contamine l'économie globale, et chacune des sociétés dans son sillage.

"La stratégie est ce qui transforme, - ce qui fait passer d'un état à un autre. L'état précédent doit pouvoir être clairement distingué du nouveau. On parle communément de vision stratégique, et on associe l'absence de vision à l'absence de stratégie. Il existe pourtant des visions qui n'ont pas de pouvoir transformateur. On pourrait les appeler des idéologies. Ainsi, on peut vivre dans un monde foisonnant de visions, mais souffrant d'absence de stratégie. Il existe aussi des stratégies dont l'objectif final, le "changement d'état", passe par l'inertie délibérément imposée à l'adversaire jusqu'à son écroulement.

"A force de *ne plus vouloir définir*, nous nous sommes collectivement contraints à un capitalisme de la punition permanente qui se maintient par la peur psychologique de son effondrement ; un capitalisme somatique qui a entraîné avec lui une société où la mort à crédit est devenue une réalité. Pour autant, dans l'Histoire, ces moments de vide stratégique où le temps est en suspens, où la scène est rendue libre pour de nouvelles logiques de réversibilité, ne sont pas des instants de mort. C'est dans ces instants que s'effectuent les prises de conscience décisives et les retournements les plus inattendus. Prenons garde : le temps du vide est le temps des stratégies."

BIOGRAPHIE

Professeur des universités, chercheur au sein de la chaire Innovation et régulation des services numériques de l'Ecole polytechnique, Philippe Baumard est agrégé des facultés de l'université Paul Cézanne (Aix-Marseille III) et enseigne aussi à l'Ecole de guerre économique, à Paris, depuis sa création en 1997. Il a été *visiting professor* à la Haas School of Business, université de Californie à Berkeley, de 2004 à 2007, puis *visiting professor* à l'université Stanford (2008-2010). Philippe Baumard est également le président du conseil scientifique du Conseil supérieur de la formation et de la recherche stratégiques (CSFRS – www.csfrs.fr).

Commencé initialement dans la voie militaire (Saint-Cyr-l'École et Aix-en-Provence), le parcours de Philippe Baumard évolue vers des études en sciences économiques à l'université d'Aix-Marseille II. Il intègre ensuite l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), avant d'obtenir en 1991 la Bourse Paris-Oxford. Il commence alors des recherches qui l'amènent tour à tour au Nuffield College (Oxford), à l'université technologique de Sydney (Australie) et à l'université de New York, où il se passionne pour les dynamiques de la connaissance tacite en situations de crises.

C'est ainsi qu'en 1994, il se trouve convié à contribuer au premier ouvrage collectif américain sur la "guerre de l'information". Il acquiert très vite une certaine notoriété en anticipant le changement de

paradigme d'une "guerre de l'information" à une "guerre de la connaissance". Philippe Baumard se distingue par sa critique sévère d'une politique de la guerre de l'information fondée sur les seules capacités de signaux, et méprisant le renseignement humain.

Sa démarche est alors perçue comme pertinente par les spécialistes et chercheurs de la *National Defense University* qui publie immédiatement son article ("*From Information Warfare to Knowledge Warfare: Preparing for the Paradigm Shift*", in *Cyberwar: Security, Strategy and Conflict in the Information Age*, Fairfax, Virginia - Armed Forces Communications and Electronics Association - AFCEA).



Philippe Baumard a beaucoup publié en anglais, notamment *Tacit Knowledge in Organizations*, Sage Publications (London), 1999, et *Managing imaginary organizations: a new perspective on business* (co-écrit avec Bo Hedberg et Ali Yakhlef), Pergamon (Oxford), 2002. En français, Philippe Baumard a écrit *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson, 1991 ; *Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance*, Masson, 1996 ; *Prospective à l'usage des managers*, Litec, 1996 ; *Compétitivité et systèmes d'information* (avec le colonel Jean-André Benvenuti), InterEditions, 1998 ; *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, 2001 ; *Le vide stratégique*, CNRS Éditions, 2012. ■

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. Le long entretien que nous a très courtoisement accordé Philippe Baumard 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

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Alberti

CONTACTS

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

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

South America (São Paulo) : + 00 (55) 11 8354 3139

www.comes-communication.com