



# Communication & Influence

HORS SERIE N°7 - JUIN 2011

*Quand la réflexion accompagne l'action*

DOSSIER HORS SERIE

## Stratégies d'influence, le décryptage de Pascal Gauchon

### 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.

*Juin est le mois du bac et des concours. Normalien, agrégé d'histoire, spécialiste de géopolitique, directeur de la prestigieuse collection Major aux Presses Universitaires de France, Pascal Gauchon quitte en ce mois de juin 2011 la direction de Prépasup, un institut privé spécialisé dans les classes préparatoires aux grandes écoles commerciales (ESSEC, HEC, ESCP Europe, EM Lyon, EDHEC, etc.) et aux instituts d'études politiques.*

*Avoir formé une partie de l'élite managériale française depuis 1985 n'est pas anodin. Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Pascal Gauchon nous donne son sentiment sur les stratégies d'influence en matière de formation et d'éveil des jeunes générations.*



*Vous avez eu une influence, directe ou indirecte, sur vos étudiants qui ont pour beaucoup accédé à de hautes responsabilités. Le premier critère pour vous n'a-t-il pas été d'abord de les éveiller aux réalités du monde ? De les amener à voir le monde tel qu'il est et non tel qu'ils auraient souhaité qu'il soit ?*

En tant que professeurs préparant des élèves à des concours de haut niveau, nous avons prioritairement un critère d'efficacité. Nous leur apprenons non seulement des connaissances, mais aussi une méthode, une façon de s'organiser et de raisonner. Toutes les classes préparatoires ont

cette vocation à éveiller les élèves pour leur donner plus tard les moyens d'être autonomes, d'analyser lucidement les situations, de structurer leur pensée et leur discours. Savoir poser les bonnes questions, élaborer un plan, mettre en ordre et hiérarchiser les priorités, c'est là une caractéristique de l'enseignement supérieur français.

Nous essayons de leur apporter un peu plus, à savoir un sens critique. Ce qui est indispensable quand on enseigne la géopolitique, tant la représentation du réel est brouillée par les médias et soumise à la règle de l'immédiateté, qui fait que



trop souvent, l'opinion sur-réagit à un événement, sans prendre la distance voulue. On se trouve ainsi pollué par des jugements à l'emporte-pièce, à la mode, quand bien même ils se révèlent être dénués de fondement ! On parle ainsi des Etats-Unis en déclin, alors qu'ils restent envers et contre tout la première puissance mondiale, de l'affaiblissement du Japon alors qu'il a encore de beaux restes... Une tâche pédagogique qui me paraît essentielle consiste à apprendre aux étudiants à prendre de la hauteur par rapport aux événements, à les mettre en perspective, à saisir la complexité et l'intelligence des situations. Ce qui implique qu'ils se déplacent du champ de l'immédiateté

pour se situer dans le temps long. Exercice délicat !

**Nous essayons d'apporter aux étudiants un peu plus, à savoir un sens critique. Ce qui est indispensable quand on enseigne la géopolitique, tant la représentation du réel est brouillée par les médias et soumise à la règle de l'immédiateté, qui fait que trop souvent, l'opinion sur-réagit à un événement, sans prendre la distance voulue. On se trouve ainsi pollué par des jugements à l'emporte-pièce, à la mode, quand bien même ils se révèlent être dénués de fondement !**

Parallèlement, il faut leur conseiller de se méfier des opinions tranchées et par trop catégoriques. Pour résumer, on essaye de leur faire comprendre que deux semaines d'actualités intenses ne pèsent pas autant que deux siècles de temps long, même si évidemment – pour des raisons parfois légitimes – l'opinion ne retient que l'intensité de ces deux semaines où les médias ont martelé, en boucle, le même message.

Enfin, à titre personnel, j'ai toujours essayé de sensibiliser mes étudiants à une certaine façon de vivre et d'être dans notre monde, afin qu'ils soient capables, par eux-mêmes, de reconnaître ce qui est haut et bas. L'éducation, ce n'est pas l'accumulation de connaissances, c'est une faculté à s'épanouir en harmonie avec le monde qui nous entoure. Être instruit est une chose, mais il me paraît bon de vouloir tendre vers la figure de l'honnête homme, qui possède une large appréhension de la réalité, sait prendre de la hauteur, pense et agit

avec mesure. Transmettre cette perception somme toute assez subtile ne passe pas par des devoirs à corriger, mais par l'exemple que l'enseignant doit incarner à travers son quotidien et sa manière d'échanger avec ses élèves.

***Votre passage par Normale Sup' est pour beaucoup dans cette approche de l'enseignement ?***

Je suis bien sûr heureux et fier d'être normalien, mais je ne suis pas de ceux qui croient que, hors de Normale Sup' il n'y a point de salut ! Nous avons à Prépasup et Ipsup beaucoup de professeurs qui ne sont ni normaliens ni même agrégés et qui, cependant, font un excellent travail. La qualité d'un enseignant ne se démontre pas seulement par un diplôme ou un cursus au sein d'une grande école. Le passage dans ce type d'établissement garantit certes un socle de connaissances. C'est un label, mais on trouve de très bons profils hors de ce cursus.

Il y a quand même un élément qui est privilégié en khâgne, c'est le grand exercice qui a pour nom dissertation. Il y a là un véritable modèle français, à l'inverse du modèle anglo-saxon reposant sur les tests et les QCM (questionnaires à choix multiples). Je trouverais vraiment regrettable que

sous l'influence du modèle anglo-saxon, et souvent sous la pression de critères économiques (un QCM demande infiniment moins de temps à être traité qu'une dissertation et donc est nettement moins coûteux), on remplace la dissertation par ce type de tests. Ces derniers ne sont, sur le plan pédagogique, en aucune manière comparables à des exercices aussi complexes que le commentaire d'arrêt ou la dissertation.

L'art de la dissertation remonte au Moyen-âge avec ses joutes rhétoriques, et à l'Antiquité. Il est incroyablement formateur car pour être réussi, il exige trois choses indispensables dans toute activité intellectuelle, fut-elle tournée vers l'action. Tout d'abord, définir et clarifier le sujet, le périmètre, le problème. Comme le disait le maréchal Foch, "De quoi s'agit-il ?" Seconde exigence : dégager l'essentiel de l'accessoire, mettre en relief les enjeux de fond qui sont capitaux, évacuer le détail, l'anecdote, pour faire surgir les axes majeurs. Enfin, troisième qualité, faire montre d'une capacité à construire avec rigueur sa pensée, point par point, en hiérarchisant les éléments essentiels qui ont été traités jusqu'à aboutir à une conclusion. Ce sont là les trois règles d'or de la dissertation. C'est ce que nous nous efforçons d'enseigner dans les classes préparatoires pour les grandes écoles. Et qui vous intéresse tout particulièrement car ils constituent un modèle de réflexion pour ceux qu'intéressent les stratégies d'influence.

***Le rôle d'une collection comme Major aux PUF, que vous dirigez, destinée à donner les bases aux futurs décideurs et managers, est essentiel. Comment en avez-vous eu l'idée ? A-t-elle répondu à vos attentes ?***

Une précision tout d'abord : ce n'est pas moi, mais Michel Prigent, lui aussi normalien, récemment décédé et auquel il est légitime de rendre hommage, qui en a eu l'idée. Grand patron des PUF (Presses universitaires de France), il avait souhaité les réorganiser autour de deux grands pôles : l'université (ce qui était logique pour une maison ayant cette appellation) et les classes préparatoires aux grandes écoles. L'idée était de se positionner d'emblée sur un créneau haut de gamme. Le défi a été remporté. Ce qui est d'autant plus remarquable que nous n'hésitons pas à faire de gros manuels, comptant jusqu'à huit cents ou mille pages, approche du marché de l'édition plutôt rare aujourd'hui. L'avantage est qu'avec un seul de ces manuels, l'étudiant approche à peu près tout ce qu'il doit savoir sur un programme correspondant à un concours précis.

Cependant, il nous faut aussi tenir compte d'une certaine baisse des niveaux. De ce fait, nous allons à l'avenir alléger certains manuels, en les aérant davantage. Car nous sommes bien obligés de constater une stagnation, voire un fléchissement du seuil de culture générale. Et ce n'est pas l'actuelle réforme des programmes d'histoire et géographie dans le secondaire qui va arranger les choses !

***Vous accordez une place importante à l'apprentissage de la géopolitique. Vous êtes d'ailleurs l'un des pères du Festival de géopolitique et de géoéconomie de Grenoble. Pourquoi cet intérêt pour ces deux disciplines ?***

Etudier la géopolitique, en plaçant au cœur les questions économiques, est proprement fascinant ! D'abord parce que l'on se situe au carrefour de plusieurs disciplines extrêmement riches : l'histoire, la géographie, l'économie, la sociologie, etc. Ce qui exige de faire preuve d'une perception extrêmement ouverte des réalités humaines.

Cette posture nous force à avoir en permanence au moins trois regards sur chaque objet étudié. Prenons l'exemple de l'Etat en France.

En schématisant, pour l'historien ou le sociologue, l'Etat s'impose d'abord comme un groupe de hauts fonctionnaires qui s'inscrivent dans une lignée remontant aux légistes de Philippe le Bel, et qui sont au service du bien public, recevant leurs orientations des gouvernements successifs. L'Etat, pour l'économiste, ce sont les administrations. On passe de l'Etat/Administration aux administrations plurielles. Le rôle de l'Etat n'est plus vu comme étant en surplomb de tout le reste. Pour le géographe, l'Etat c'est avant tout le problème de Paris et de la décentralisation.

Se positionner dans une démarche géopolitique implique d'avoir en permanence ce triple regard, cette triple approche, ce qui est très enrichissant. Une telle configuration oblige à faire montre d'une grande souplesse intellectuelle, à partir de points de vue divers et néanmoins complémentaires, en engageant à chaque fois des grilles de lecture différentes, dont il faut ensuite combiner les résultats pour leur donner un sens. De par cette extraordinaire variété, la géopolitique m'apparaît comme l'une des disciplines les plus riches qui nous soient proposées en matière de sciences humaines.

C'est dans cet esprit qu'avec Jean-François Fiorina, directeur de l'ESC Grenoble, (composante majeure de Grenoble école de management), nous avons décidé de lancer ensemble le Festival de Géopolitique et de Géoéconomie, dont la première édition s'est tenue en 2009, avec l'appui des PUF et de l'association Anteios, qui regroupe les enseignants en classes préparatoires (voir les sites [www.grenoble-em.com/festival](http://www.grenoble-em.com/festival) et [www.anteios.org](http://www.anteios.org)). Nous publions ainsi chaque année aux PUF un rapport sous la houlette de Jean-Marc Huissoud, qui pilote l'enseignement de la géopolitique à l'ESC Grenoble, et de moi-même. Le dernier rapport, recensant de multiples interventions de spécialistes, s'intitulait *Vive la France quand même ! Les atouts de la France dans la mondialisation*.

*Justement, pensez-vous que la France puisse retrouver une influence sur la scène internationale et si oui, de quelle manière ? Comment le passionné de géopolitique que vous êtes verrait-il se mettre en place une stratégie d'influence pour la France face aux nouvelles lignes de fracture et aux puissances émergentes ?*

Que la France puisse retrouver une influence sur la scène internationale est possible mais malheureusement pas certain. On parle toujours d'un déclin de la France, mais elle a de nombreux atouts, qui sont loin d'être négligeables. Elle peut les faire jouer, c'est avant tout une question de volonté. Elle était en 1900, et pour parler sur le seul plan économique, la cinquième puissance mondiale. Elle est peu ou prou à la même place aujourd'hui. Les choses n'ont pas tant changé que cela.

Bien sûr, tout cela doit être relativisé avec l'émergence de nouvelles puissances, qui, pour impressionnante qu'elle soit, doit être regardée avec un peu de distance. Là encore, il faut voir ce que cela donnera sur le long terme. La Chine n'a vraiment pleinement révélé au monde son extraordinaire croissance qu'à partir des années 2000. Nos vieux pays ne doivent pas être vus comme battus, ce serait là une grossière erreur imputable à la propension de nos contemporains à vivre le nez collé à l'actualité immédiate.

Nos vieux pays ont des atouts : ils ont une mémoire, de l'expérience, le fond, la solidité, l'ancienneté... Les éléments de puissance français s'inscrivent dans la durée. Il est fort peu imaginable qu'ils soient remis en cause de fond en comble sous la pression d'événements inattendus. Alors qu'en revanche, des éléments, en particulier internes, peuvent venir perturber la croissance chinoise. De même, le Brésil n'est pas à l'abri de fortes turbulences. La France peut donc garder son rang. Rien n'est joué. Mais il y a encore pour cela un cap à passer : si l'on veut exercer une influence sur les affaires du monde, encore faut-il en avoir la volonté. Et savoir que cela a un coût : coût économique, politique, parfois humain. Avons-nous cette volonté ? C'est sans doute là une interrogation majeure qui se pose.

Ensuite, si influence il y a, elle ne doit pas être visible. Il faut jouer là avec une grande subtilité, ce qui est complexe à l'heure du tout médiatique et du tout numérique. Une vraie stratégie d'influence ne peut se déployer avec efficacité que si elle n'apparaît pas comme telle. Les Américains sont des orfèvres en la matière. Il suffit de voir le nombre d'organisations discrètes et redoutablement efficaces qu'ils sont capables de mettre en œuvre sur le mode du *soft-power* pour réaliser leurs objectifs dans la sphère des relations internationales.

**Vous connaissez certainement la définition des stratégies d'influence donnée par Alain Juillet dans ces colonnes : "L'influence 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." Qu'en pensez-vous ?**

Elle est pleine de bon sens et confirme le proverbe qui veut que seuls les imbéciles ne changent pas d'avis ! Alain Juillet a raison, car avec un partenaire qui raisonne, on peut engager ce jeu dialectique. Avec pour seule limite que, si elle est vraiment intelligente et si l'influence n'est pas finement menée, la cible visée finira par subodorner qu'on a voulu sciemment la conduire dans cette voie...

En fait, cette phrase d'Alain Juillet me fait songer à Pascal qui distingue trois sortes d'individus : ceux qui ne comprennent pas ; les demi-habiles, qui comprennent un peu mais croient totalement en la seule logique du raisonnement ;

**Se positionner dans une démarche géopolitique implique d'avoir en permanence ce triple regard, cette triple approche, ce qui est très enrichissant.**

**Une telle configuration oblige à faire montre d'une grande souplesse intellectuelle, à partir de points de vue divers et néanmoins complémentaires, en engageant à chaque fois des grilles de lecture différentes, dont il faut ensuite combiner les résultats pour leur donner un sens.**

et puis, les véritables intelligents, qui savent que derrière les arguments, il y a des convictions, parfois une foi ou une idéologie.

En outre, l'influence ne passe pas que par les idées mais aussi par des images (qui elles-mêmes véhiculent des idées), par le sentiment, l'esthétique, etc... Prenons l'exemple

**Au final, à l'heure de quitter Prépasup, ma plus grande fierté est d'avoir réussi à concilier toutes les fidélités que je pouvais avoir.**

**Fidélité d'abord à une certaine conception de l'homme dans le monde comme je viens de le dire.**

**Mais fidélité aussi à l'égard des autres. Car quand on est soi-même chef d'entreprise, il faut savoir répondre aux attentes de ceux qui vous font confiance, que ce soient votre conseil d'administration, vos équipes, vos collaborateurs, vos élèves...**

**Je me suis toujours efforcé d'être à leur écoute, en anticipant si possible leurs attentes. Car la fidélité s'exerce tout à la fois vers le haut et vers le bas, à l'intérieur comme à l'extérieur.**

des mythes révolutionnaires. Ce ne sont pas forcément des arguments de raison qui font basculer des élites ou des foules. Quand des élites intellectuelles françaises se prennent de passion pour Mao en dépit des horreurs et erreurs de la révolution culturelle, il y a motif à réflexion. De même pour Che Guevara dont il reste une image et un halo romantique - quasiment christique dans sa représentation - en oubliant les purges et fusillades de Cuba. Ce communisme-là est exotique et tropical, mélange de Club Med et de kalachnikovs, il apparaît loin de Staline, et peut donc être exalté comme une sorte de pôle de pureté, un Eden échappant à toute rationalité.

Le refus de la prise en compte du réel se conjugue avec le droit au rêve, quand bien même on sait qu'il ne repose pas sur une analyse sérieuse. Cette dimension mythique est extrêmement puissante.

***Vous partez en retraite après une vie complète dédiée à l'enseignement, mais vous garderez votre responsabilité éditoriale aux PUF. Quel bilan tirez-vous globalement de votre action ?***

En tant que normalien, je n'avais pas initialement vocation à présider aux destinées d'une entreprise. Et cependant, j'y ai pris un grand plaisir alors que ce fut pour moi une complète découverte. Se mettre du jour au lendemain à essayer de gagner de l'argent est finalement assez drôle, démarche qu'a su résumer avec bonheur le grand entrepreneur que fut Pierre Bellon quand il raconte l'épopée de la Sodexho dans un livre au titre emblématique : *Je me suis bien amusé.*

Je suis très fier d'avoir fait de Prépasup une structure rentable, bénéficiaire,

dotée d'une certaine notoriété et surtout qui a contribué à former des générations et des générations de futurs décideurs. Ceux-ci, après avoir suivi leur cursus dans les plus prestigieuses écoles, ont ensuite assumé de hautes fonctions, dans le public et le privé, contribuant de la sorte à irriguer positivement la société française.

En plus de cela, j'ai enseigné. Cette relation avec les élèves me tenait à cœur. Car j'estime que permettre aux jeunes d'acquérir un socle de connaissances fondamentales

tout en ayant un authentique goût de la découverte, leur permettre de cultiver l'esprit critique et les éveiller aux réalités du monde, constitue le cœur de la vocation pédagogique. C'est une tâche noble qui enrichit tout à la fois celui qui donne et celui qui reçoit. C'est dans cette perspective également que j'ai développé aux PUF la collection Major avec le regretté Michel Prigent. Nous nous sommes l'un et l'autre efforcés d'exercer une influence positive sur les publics qui venaient à nous. Je crois là aussi que nous avons répondu à l'exigence de l'humanisme grec antique qui visait à former un homme *kalos kagathos*, beau et bon, c'est-à-dire capable de concilier harmonieusement l'action et la réflexion. Il y a des influences qui traversent le fil des siècles, et l'héritage de notre plus lointaine pensée est lui-même vecteur d'influence.

Au final, à l'heure de quitter Prépasup, ma plus grande fierté est d'avoir réussi à concilier toutes les fidélités que je pouvais avoir. Fidélité d'abord à une certaine conception de l'homme dans le monde comme je viens de le dire. Mais fidélité aussi à l'égard des autres. Car quand on est soi-même chef d'entreprise, il faut savoir répondre aux attentes de ceux qui vous font confiance, que ce soient votre conseil d'administration, vos équipes, vos collaborateurs, vos élèves... Je me suis toujours efforcé d'être à leur écoute, en anticipant si possible leurs attentes. Car la fidélité s'exerce tout à la fois vers le haut et vers le bas, à l'intérieur comme à l'extérieur.

***Quel regard portez-vous sur l'avenir comme professeur et géopoliticien ? Quelle vision est la vôtre en ce qui concerne le devenir des jeunes générations ? Quels conseils donneriez-vous tout à la fois à ces élèves entrant en classes préparatoires et à leurs professeurs ?***

En raison des bouleversements géopolitiques auxquels nous assistons et qui vont inéluctablement prendre de l'ampleur, il est incontestablement moins facile d'être jeune aujourd'hui qu'hier. Surtout quand j'établis une comparaison avec l'insouciance de notre génération, l'égoïsme de cette génération de 1968 dont je fais partie.

La vie professionnelle des jeunes va être conditionnée par des facteurs instables et très perturbants, les délocalisations bien sûr, la mondialisation qui fait que là où nous étions hier en rivalité avec nos seuls voisins, nous sommes maintenant en rivalité avec les forces émergentes du monde entier, dans une compétition impitoyable. S'y ajoutent au quotidien dans la sphère professionnelle l'incertitude permanente, la toute-puissance du court-termisme, le règne de l'immédiateté... Autant de facteurs qui exigeront une grande force de caractère de la part de ceux qui voudront s'extraire de ces contingences ! En outre, on constate l'effacement des repères et des valeurs, qui bouleverse les vies privées, les rend plus dures, plus incertaines.

Alors, je leur conseille d'être lucides, réalistes, tenaces, et surtout, de faire preuve encore et toujours d'esprit critique à l'égard des pensées convenues. Quant aux professeurs, je n'aurais qu'un seul conseil à leur donner : de s'efforcer d'être un exemple pour leurs élèves. Donc d'être rigoureux, appliqués, dans leur comportement ou leurs interventions comme dans leurs corrections. Avec un cap à tenir : apprendre aux élèves à raisonner et à réfléchir par eux-mêmes.

Sans doute est-là la plus belle influence qu'un enseignant puisse espérer exercer à l'égard de ses élèves...

## EXTRAITS

**Mots et lieux de la géopolitique****La géopolitique, ou l'étude des relations entre puissance et espace**

"La géopolitique n'est pas née avec le terme. La géographie d'Hérodote et son explication des peuples par le climat, la cosmographie égyptienne, voire les considérations sur les vertus des sols de Sun Tse peuvent faire figure de manifestations anciennes d'une sensibilité géopolitique.

C'est Rudolf Kjellen qui crée le mot en 1905. Il définit la géopolitique comme 'la science de l'Etat en tant qu'organisme géographique, tel qu'il se manifeste dans l'espace'. La géopolitique de cette époque est effectivement une géographie politique, une tentative d'explorer la capacité de la géographie, jusque-là discipline essentiellement descriptive, à devenir un outil d'analyse et de compréhension. Avec comme objectif de déterminer les enjeux d'Etats conçus comme des êtres vivants.

La naissance du terme est datée : elle se fait dans le contexte intellectuel du scientisme européen de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, dans un monde encore vaste où les ensembles régionaux sont relativement fermés sur eux-mêmes, dans la confrontation entre les grands empires européens, dans l'obsession de l'époque pour les constructions nationales et pour le concept de génie propre à chaque civilisation. Au même moment, le perfectionnement des techniques d'arpentage et de cartographie militaire (grâce à l'observation aérienne) permet de fixer avec précision les frontières des Etats-nations considérés comme les acteurs primordiaux de la géopolitique.

Depuis, la discipline a changé. Tout d'abord parce que son ambition initiale l'a amenée à intégrer dans ses modèles des disciplines de plus en plus nombreuses (histoire, sciences politiques, économie) et que ces apports extérieurs à la géographie ont modifié à leur tour le contenu de la notion.

Ensuite parce que, par un phénomène facilement observable dans l'histoire des concepts, le mot lui-même a 'glissé' vers des significations légèrement altérées au fur et à mesure que des auteurs issus de cultures différentes se l'approprièrent. En simplifiant, le terme allemand *Geopolitik* induit l'idée d'une stratégie territoriale des Etats, la recherche de l'adéquation entre territoire et nationalité. Le mot anglais *geopolitics* est plus centré sur l'idée de confrontation (le sens du mot *politics*) manifestée dans et déterminée par la géographie. Le mot français 'géopolitique' réoriente le concept vers le rapport sociétal au territoire, et serait plus proche du mot *policy*.

Enfin, le sens de la notion a changé parce que son objet lui-même, le monde, a changé : l'ouverture des frontières, la raréfaction des grands conflits territoriaux, la dématérialisation et la mondialisation des échanges et des communications ont conforté son intérêt pour d'autres acteurs que l'Etat-nation et d'autres affrontements que les guerres.

Le terme de 'géopolitique' a connu un certain déclin pendant une période assez longue, laissant la place à une approche en termes de relations internationales appuyée sur des modèles sociologiques. Pourtant la discipline a su rebondir et elle est de retour au premier plan, justement parce qu'elle s'est renouvelée : son approche permet d'étudier le terrorisme comme les problèmes d'environnement, les conflits locaux comme les affrontements planétaires, les délocalisations comme les pandémies."

*Les 100 mots de la géopolitique*, sous la direction de Pascal Gauchon et Jean-Marc Huissoud, PUF, Que sais-je ?, 2008

**L'océan Atlantique, le berceau de l'Occident**

"Océan séparant l'Europe et l'Afrique de l'Amérique, vaste de 80 millions de kilomètres carrés et étendu sur 8.000 km d'ouest en est.

C'est en traversant l'océan Atlantique que l'Europe s'est engagée sur la voie de la découverte et de la domination du monde. En témoigne le contrôle qu'ont exercé sur cet océan les Anglais au XIX<sup>e</sup> siècle, mais aussi le commerce triangulaire et la traite des Noirs, la colonisation et le développement des plantations pour fournir au Vieux Continent les produits agricoles dont il avait besoin.

Au XX<sup>e</sup> siècle, l'océan Atlantique prend une autre signification : celui de la solidarité occidentale. L'atlantisme signifie qu'Européens et Américains partagent les mêmes intérêts et les mêmes valeurs face à l'URSS communiste. Preuve de cette solidarité, les liens entre les deux rives de l'océan ; la route qui court du nord-est des Etats-Unis au *Northern Range* constitue l'une des plus parcourues au monde (10 % du commerce mondial en volume, plus en valeur), les liaisons aériennes sont les plus importantes de la planète et le fond de l'océan abrite des câbles télégraphiques (depuis 1869) et téléphoniques (depuis 1972) remplacés aujourd'hui par des câbles optiques.

La création de l'OTAN concrétise ce fait sur le plan politique et marque, selon Alfred Grosser, la naissance de l'Occident. Mais, derrière l'apparence du partenariat, ce sont les Etats-Unis qui ont pris le contrôle de l'Atlantique, les Britanniques n'apparaissant plus que leurs seconds dans le cadre de la 'relation spéciale' établie entre ces deux pays. Et toute la politique de Washington vise à tirer l'Europe vers l'ouest pour l'arrimer aux Etats-Unis et pour l'empêcher de prendre une autonomie trop forte ; Dean Acheson ne parlait-il pas de 'noyer l'Europe dans les eaux salées de l'Atlantique' ?"

*Les 100 lieux de la géopolitique*, sous la direction de Pascal Gauchon et Jean-Marc Huissoud, PUF, Que sais-je ?, 2008

## BIOGRAPHIE

Né en 1950, Pascal Gauchon a fait ses études au lycée Louis le Grand avant d'intégrer l'Ecole Normale Supérieure en 1970, puis d'obtenir l'agrégation d'histoire en 1973. Il enseigne alors dans l'Education nationale jusqu'en 1985, année où il devient directeur de Prépasup, institut d'enseignement supérieur privé spécialisé dans les classes préparatoires aux plus grandes écoles commerciales (ESSEC, HEC, ESCP Europe, EM Lyon, EDHEC, etc.) et aux instituts d'études politiques. Pascal Gauchon enseigne alors lui-même l'histoire et géographie économiques en préparation économique et commerciale.

S'il quitte Prépasup en juin 2011, il continue cependant ses autres activités. Depuis 1991, il dirige aux Presses universitaires de France (PUF) la collection Major, bien connue des étudiants en classes préparatoires. Il préside l'association Anteios ([www.anteios.org](http://www.anteios.org)), qui regroupe les professeurs en classes préparatoires œuvrant dans la sphère de la géopolitique, et qui co-organise depuis 2009 le Festival de géopolitique et de géoéconomie de Grenoble, avec l'ESC Grenoble et le soutien des PUF.

Pascal Gauchon a publié de nombreux ouvrages de géopolitique et de géoéconomie dans les collections *Que sais-je ? (Le modèle français, Les cent mots de la géopolitique, Les cent mots de la géoéconomie, ces deux derniers étant coécrits avec Jean-Marc Huissoud)* et *Major*. On retiendra en particulier, le *Dictionnaire de géopolitique et de géoéconomie* (2011) et le rapport Anteios *Vive la France quand même ! Les atouts de la France dans la mondialisation*, (2010) codirigé avec Jean-Marc Huissoud. Comme directeur de la collection *Major*, Pascal Gauchon a permis la publication de près de cent cinquante ouvrages de références (voir la bibliographie exhaustive sur [www.puf.com](http://www.puf.com)).



## 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 Pascal Gauchon 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 ■ Sao Paulo

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

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

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