



Communication & Influence

N°26 - Octobre 2011

Quand la réflexion accompagne l'action

Géopolitique, influence et grandes écoles de management : le décryptage de Jean-François Fiorina

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.

Introduire la géopolitique dans le cursus des écoles de management pour mieux permettre aux étudiants de comprendre les réalités du monde : tel est le souhait de Jean-François Fiorina. Directeur de l'ESC (Ecole supérieure de commerce) de Grenoble, l'une des meilleures dans sa catégorie, co-fondateur du Festival de géopolitique, Jean-François Fiorina est un pragmatique.

Ases yeux, "la géopolitique, c'est avant tout comprendre pour agir". Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Jean-François Fiorina plaide pour un retour au réalisme et précise sa vision en matière de stratégies d'influence et de relations internationales.



Jean-François Fiorina, pour vous, qu'est-ce que la géopolitique ?

La géopolitique, c'est avant tout comprendre pour agir. Dans le monde en pleine recomposition qui est le nôtre, il n'y a plus un bloc contre un autre, les repères sont incertains et toutes les lignes de force évoluent à vitesse grand V. Au sein de ce cadre mouvant, la géopolitique a pour vertu première de nous aider à mieux appréhender ces innombrables mutations et évolutions qui se déroulent sous nos yeux. La géopolitique, c'est tout à la fois une méthodologie et un état d'esprit, qui permettent d'embrasser avec

cohérence le monde multidimensionnel qui s'offre à nous. Elle fait appel à toutes sortes de disciplines – histoire, géographie, sociologie, économie, etc. – qui, en se combinant, nous font simultanément comprendre les subtilités et ressorts intimes du monde où nous vivons et les formidables perspectives qu'il nous ouvre. Une nouvelle donne s'impose dans la sphère des relations internationales : à nous de savoir jouer avec intelligence et finesse.

Notre souhait est de donner ses lettres de noblesse à la géopolitique. La géopolitique n'est pas l'apanage de savants reclus dans



leur tour d'ivoire. La géopolitique est utile aux managers, et donc aux entreprises, qui ont besoin de comprendre et surtout d'anticiper pour affiner au mieux leurs stratégies et gérer au plus près leurs risques. Mais elle est aussi utile aux Etats, qui doivent conduire avec doigté leur diplomatie, en combinant appréhension des éléments survenant dans l'actualité immédiate, et vision à long terme. C'est là que le concept d'influence appliqué à un Etat peut se déployer pleinement, à travers des stratégies et des actions transverses, associant tout à la fois la culture, l'économie, la recherche, l'éducation, le sport, etc.

A vos yeux, quel rôle peut encore jouer la France dans la mondialisation aujourd'hui ? Quel est son poids réel en termes de diplomatie, de puissance militaire, de recherche... ? Quelle est surtout sa capacité à influencer sur le devenir du monde ?

Tout d'abord, je voudrais m'élever contre ceux qui contribuent à propager ce climat morose qui prédomine au-

jourd'hui dans l'Hexagone. Au contraire, il me paraît opportun de rappeler que la France bénéficie de solides atouts pour rayonner et faire entendre sa voix. C'est ce que nous nous sommes efforcés de faire avec Pascal Gauchon et Jean-Marc Huisoud en 2010, lors du second Festival de géopolitique de Grenoble qui avait pour thème "Vive la France quand même !"

En effet, dans les secteurs de la recherche, de l'industrie ou de l'enseignement supérieur, notre pays offre des arguments de poids. Là où le bât blesse, c'est que nous ne savons pas toujours les utiliser et les valoriser via une communication adaptée. Le fond est bon mais la

forme n'y est pas. Il est donc évident qu'il y a une mutation culturelle à conduire. Ce qui passe avant tout par un changement d'état d'esprit. Cessons de prendre nos désirs pour des réalités. L'utopie d'un monde sans affrontements et sans clivages est un leurre déconnecté du quotidien, qui à ce titre est dangereux. La pratique de la géopolitique doit nous amener à prendre acte de ce que nous ne sommes plus le centre de l'univers, que les paramètres qui régissaient le monde d'hier ont changé. Les mutations qui s'opèrent sous nos yeux doivent nous inciter à d'autres postures, d'autres modes d'action.

Si nous voulons être concrets, reconnaissons que ce n'est pas parce que nous développons et mettons sur le marché les meilleurs produits que les clients vont surgir du néant pour venir les acheter ! Revoir notre communication en matière de business doit nous amener à intégrer les stratégies d'influence et de contre-influence au cœur du management. Il est urgent que nous soyons à nouveau capables de faire preuve de davantage de réalisme face aux configurations actuelles et à venir. Un nouvel ordre a surgi, avec de nouvelles règles, de nouvelles exigences, de nouvelles hiérarchies. Notre force a longtemps résidé en notre prestigieuse culture d'ingénieurs. C'est certes là un atout de poids, mais ce n'est cependant plus suffisant pour faire la différence et relever les défis qui se posent à nous.

C'est dans cet état d'esprit que vous avez créé le Festival de géopolitique et de géoéconomie de Grenoble, ainsi que les notes CLES (Comprendre Les Enjeux Stratégiques) ?

Oui. Les lettres CLES [NDLR : disponibles sur www.scribd.com et sur www.grenoble-em.com] ont avant tout une vocation d'outil pédagogique, d'éveil. Sur un mode plus pratique, elles sont un outil d'aide à la décision. Leur objectif consiste à faire mieux comprendre à nos contemporains une situation ou une région, en dénouant l'écheveau souvent fort complexe où s'entrecroisent les mille et une raisons d'une crise, d'une faillite ou d'une réussite. De même, des entretiens mensuels permettent de tisser des liens entre l'ESC Grenoble et des décideurs ou des experts qui, dans leur quotidien, pratiquent la géopolitique. Nous sommes là dans une démarche complexe et délicate, qui va à rebours des tendances du monde moderne. En effet, nous appelons tout à la fois à prendre de la hauteur dans les analyses, à privilégier le long terme, à se méfier des effets d'annonce et de l'émotion à bon compte.

Car la juxtaposition de l'émotionnel et de l'immédiateté perturbe une perception correcte du réel. Penser et réagir sous une pression médiatique qui se manifeste par un déferlement d'images, est aussi facile que dangereux. A l'inverse, la géopolitique vue comme une grille de décryptage lucide du réel amène à voir les choses d'en haut, ce qui conduit à mettre les événements en perspective, à leur donner un sens, et permet donc *in fine* d'orienter les actions que l'on juge devoir être conduites.

Vous pensez aux crises récentes qui sont évoquées sans relâche sur les ondes et les écrans ?

Depuis plusieurs mois, nous observons que des crises de grande ampleur surgissent à travers la planète. Avec la chute du Mur de Berlin le 9 novembre 1989, d'aucuns avaient pu penser que l'on assistait à la fin de l'histoire. Les faits se sont révélés plus têtus que les utopies.

Voilà pourquoi il importe en toutes circonstances de savoir raison garder, attitude que par son essence même la géopolitique nous permet d'adopter. Reconnaissons qu'un jaillissement continu d'informations hétérogènes sur des situations mouvantes fausse l'appréhension objective de la situation ! Un décryptage géopolitique exige distance et hauteur de vue par rapport à l'événement. Seul un examen méticuleux, conduit à froid et avec un certain recul, autorise une mise en perspective judicieuse des faits, qui permet ensuite d'en établir la genèse et la logique.

De fait, on ne soulignera jamais assez que le temps de la géopolitique ne se confond en aucune manière avec le règne de l'instantanéité et de l'émotion. Cette dernière, comme la colère, est mauvaise conseillère, surtout dans la sphère éminemment complexe des relations internationales. A nous de savoir prendre du recul et de resituer les faits dans le temps long, afin de pouvoir en saisir la logique intime.

Plutôt que de se répandre en jugements de valeurs de façon péremptoire, sachons observer, réfléchir, efforçons-nous de comprendre le sens profond des événements. Une attitude d'autant plus délicate à adopter qu'avec les vecteurs que constituent internet, les réseaux sociaux, twitter, le web 2.0 et autres tuyaux de communication et d'information qui irriguent la planète, c'est bien évidemment la tendance inverse qui se trouve favorisée.

Un décryptage géopolitique exige distance et hauteur de vue par rapport à l'événement. Seul un examen méticuleux, conduit à froid et avec un certain recul, autorise une mise en perspective judicieuse des faits, qui permet ensuite d'en établir la genèse et la logique.

Internet et la géopolitique peuvent-ils cependant faire bon ménage ?

Effectivement, car à l'instar de la langue d'Esopé, Internet est la pire et la meilleure des choses. Tout dépend de l'attitude que l'on a face à la technique. Il est patent que nous vivons sous le règne de l'instantanéité et de la globalisation de l'information. Comme aimait à le répéter Michel Foucault, le pouvoir a changé de nature. Hier pyramidal et monolithique, il se trouve aujourd'hui éclaté en une kyrielle de micro-pouvoirs. De la sorte, les sources hier reconnues comme les grandes agences de presse, sont désormais concurrencées par des myriades de micro-émetteurs d'informations qui s'imposent comme autant de micro-pouvoirs. Or, ces innombrables sources, chacune usant d'un prisme particulier, génèrent des représentations hétérogènes, confuses et fréquemment contradictoires d'une même situation. Chaque relais se veut porteur d'une perception particulière d'un événement, d'où une vision erronée, parcellaire et surtout partisane de l'événement qui se trouve traité.

L'individualisation à outrance conjuguée à la fragmentation exponentielle des perceptions engendrent des défauts de raisonnement pour qui veut traiter sérieusement d'un sujet. D'autant qu'ouvrir un débat sur un forum peut certes répondre à une initiative de bonne foi, mais se révèle le plus souvent être le fait d'individus agissant avec des intentions cyniques, en visant à orienter le cours des choses. La tentation est grande alors de prendre un avis isolé pour une tendance lourde. Les "idiots utiles" – pour reprendre la formule de Lénine – ne manquent pas et le miroir aux alouettes peut facilement fonctionner. Surtout quand les récepteurs de ces messages n'ont pas la formation minimale requise pour mesurer la validité des thèses proposées.

Or, de par sa nature même, la géopolitique nous enseigne à prendre de la distance par rapport aux informations qui nous sont rapportées. La réalité est autrement plus complexe que ne le voudraient les doux rêveurs ou les esprits simplistes. Le traitement des faits exige de la prudence, de la distance, de la maturation.

Le criminologue Xavier Raufer évoque l'art du décèlement précoce. Qu'en pensez-vous ?

Il a entièrement raison. En matière de géopolitique, nous devons apprendre à ne pas être dupe de ce que l'on voit sur le petit écran ou en lisant les grands titres des journaux. Notre monde mouvant et violent exige d'opérer un décèlement précoce des signaux faibles qui annoncent les bouleversements à venir. En ce sens, la géopolitique constitue un outil de pilotage intelligent, d'aide à la décision, qui va permettre au dirigeant de prendre au mieux ses décisions, en sortant de l'instantanéité, en s'efforçant de concilier les impératifs du court terme avec les injonctions du long terme.

Vous observez donc un bouleversement des perceptions du temps et de l'espace ?

Oui. Ce raccourcissement dans l'appréhension des paramètres temps et espace me paraît d'ailleurs typique de notre monde du XXI^{ème} siècle, aspiré au quotidien dans la périlleuse spirale du toujours plus vite, toujours plus proche. Cette accélération exponentielle et simultanée des perceptions qui se présentent à un rythme effréné à notre esprit ne nous permet plus de sérier, comprendre et donner

du sens. Or, la géopolitique nous apprend que depuis que le monde est monde, il y a eu des guerres, des crises, des affrontements, mais que tous se déroulaient sur un mode séquentiel bien différent d'aujourd'hui. La configuration d'une complexité inouïe dans laquelle nous nous trouvons plongés affaiblit encore davantage notre capacité de compréhension et donc de décision. L'individu seul se révèle incapable de tout embrasser dans le champ de sa seule compréhension, tant les paramètres à intégrer sont multiples, techniques, interculturels, juridiques, économiques, financiers, etc. Obligé de traiter en un minimum de temps un maximum d'informations de toutes origines, et étant par nature bien incapable de le faire, l'individu se trouve désarmé, décontenancé, en un mot perdu.

La géopolitique peut-elle nous aider à sortir de ce dilemme ?

Oui, à condition toutefois d'avoir réellement la volonté de le faire. L'outil que constitue la géopolitique nous oblige à revenir sans cesse au réel. Le décideur ne peut se contenter de gloser. Il doit *in fine* prendre une décision, puisque c'est ce pour quoi il a été formé. D'où la responsabilité qui est la nôtre, en tant qu'école de management, où demain, nos élèves devenus des cadres de haut niveau, seront confrontés à ce type de problématique qui ne se résout pas instantanément par de seuls ratios techniques. L'expérience, la faculté de ne pas se laisser enfermer dans la pensée convenue, la capacité à affirmer son libre-arbitre constituent des atouts majeurs pour le décideur. Et cela ne s'apprend pas seulement dans les livres, bien plutôt dans la vie et à travers les épreuves.

Vous en appelez donc à un retour au réalisme ?

Bien évidemment ! Car dans cette configuration, il importe avant tout de faire preuve de pragmatisme. Commençons par appeler un chat un chat. Le monde qui est le nôtre est un monde dangereux certes, mais aussi porteur d'innombrables opportunités. A nous de savoir les déceler, les prendre en compte et les explorer. Et puis, au lieu de se droguer aux belles paroles, il nous faut prendre notre destin en main, et commencer par identifier nos atouts afin de les exploiter de manière bien concrète. Le monde n'est plus parcellaire et segmenté, il est ouvert. Nous ne pouvons pas nous cantonner à rêver à notre grandeur défunte derrière un décor de Potemkine ou une illusoire ligne Maginot !

C'est dans cette perspective que la géopolitique s'impose comme un recours. Les entreprises, tout comme d'ailleurs l'ensemble des structures publiques et privées, entreprises ou ONG, administrations ou fondations... toutes sont en permanence concernées, directement ou indirectement, par ce qui se passe dans le monde, de près ou de loin.

Il n'existe plus de sphère protégée. Qu'on le veuille ou non, de nouvelles lignes de partage surgissent, engendrant ainsi autant de nouveaux conflits d'intérêt lesquels eux-mêmes génèrent des chocs. Ceux-ci se répercutent à travers la planète, prospèrent, s'éteignent puis renaissent à nouveau. Il

La géopolitique constitue un outil de pilotage intelligent, d'aide à la décision, qui va permettre au dirigeant de prendre au mieux ses décisions, en sortant de l'instantanéité, en s'efforçant de concilier les impératifs du court terme avec les injonctions du long terme.

y a vingt-cinq siècles, Héraclite d'Ephèse ne disait pas autre chose... Il n'est que de voir les affrontements larvés des firmes multinationales dans les domaines stratégiques (énergie, mines, terres rares...) pour s'en convaincre, toutes nationalités confondues !

Ainsi, la question-clé des nouveaux enjeux – et des nouvelles menaces qui s'y rapportent – intéresse non seulement les Etats mais aussi les entreprises, qu'elles en soient conscientes ou non. La géopolitique alliée aux ressources de l'intelligence économique peut permettre de sortir de la nasse par le haut, en transformant les risques en opportunités. Mais encore convient-il d'intégrer toutes sortes de nouvelles données.

Nous ne vivons plus dans un monde de "bisounours", si tant est que celui-ci ait jamais existé autrement que dans les scénarios des séries téléés et les contes pour enfants... Plus que jamais, les structures publiques ou privées doivent anticiper les risques : la sécurité de leurs personnels, la protection de leur patrimoine matériel et immatériel, la capacité à appréhender correctement - avant les concurrents - les ouvertures qui se présentent sur de nouveaux marchés, au-

tant de nouvelles données à intégrer dans leur stratégie.

C'est ce qui vous a amené à inscrire la géopolitique au cursus de vos étudiants, démarche pour le moins originale pour une école supérieure de management ?

Indéniablement. Marquées par une très forte culture technique et industrielle, Grenoble et sa région sont naturellement réceptives à tout ce qui se rapporte à la compétition internationale. La géopolitique ne pouvait donc qu'y recevoir un accueil bienveillant. Je le redis inlassablement aux étudiants de notre école : il

ne suffit pas d'accumuler des connaissances purement techniques – indispensables par ailleurs – pour remporter les défis qui s'offrent à nous. Il faut d'abord agir sur nous-mêmes et faire l'effort d'ouvrir les yeux sur le monde tel qu'il est, maïeutique que la géopolitique peut nous aider à réaliser, en nous permettant de nous forger cet esprit critique et cette capacité d'analyse que j'évoquais plus haut.

Bien sûr, la géopolitique est conçue et regardée différemment selon que l'on évolue dans la sphère militaire, politique ou économique. En tant qu'école de commerce, c'est bien évidemment la sphère des affaires qui nous intéresse au premier chef, même si nous regardons attentivement ce qui se passe dans d'autres domaines. Par nature, nous qui formons les managers de demain, nous évoluons moins dans le conflit que dans une démarche qui vise prioritairement à la compréhension des autres.

Or la géopolitique nous propose un échange extrêmement fructueux : il s'agit d'appréhender correctement la vision de l'autre, avec sa logique et ses multiples paramètres ; et l'on doit aussi en même temps s'efforcer de lui présenter notre propre vision, en essayant de trouver des points communs, des portes d'entrée. C'est là un exercice intellectuel très sain, qui fait appel aux ressources de l'esprit, un exercice qui privilégie l'intuition, l'observation, l'écoute.

De fait, nous avons observé une vraie demande en ce sens de la part des entreprises. En outre, le positionnement de notre école, très implantée à l'international, a fait que, tout naturellement, nous avons creusé la voie de la géopolitique. Il y a une totale adéquation entre l'école et Grenoble. Car, ne perdons pas de vue que Grenoble est spécialisée en management technologique et innovation. On trouve à Grenoble des pôles de compétitivité, le projet GIANT et de nombreuses entreprises high tech. Toutes les démarches nouvelles qui, d'une manière ou d'une autre, peuvent affecter le management, sont donc prises en compte. Il y a le lieu où se pense l'avenir, le lieu où il y a le brevet, et le lieu où il y a l'exploitation de ce brevet. Pour bien appréhender les nouvelles divisions du monde, les nouvelles lignes de fracture, la géopolitique nous est d'un grand secours.

Plus que jamais, il est urgent de traduire la géopolitique en compétences pratiques et adaptables au quotidien, de lui donner une lisibilité métier, par exemple en créant un club des spécialistes de géopolitique en entreprise. De même, il convient de la décloisonner des seules directions générales pour qu'elle puisse irriguer l'ensemble de la structure concernée et être adoptée par tous. Quant au monde des écoles et de l'université, il lui appartient de la faire rayonner, en multipliant les études de cas et les publications, que ce soit dans le domaine de la recherche académique ou appliquée.

A l'instar de ce que vous proposez à vos étudiants, vous invitez donc les décideurs et managers à faire preuve d'un nouvel état d'esprit ?

C'est évident ! Ils ont tout à gagner à se pencher avec attention sur les formidables ressources que la géopolitique peut leur apporter. La relation qui s'établit entre l'entreprise et le territoire où elle entend se développer est capitale. Comprendre l'autre, saisir la logique de l'environnement dans lequel il évolue n'est plus seulement une démarche d'érudit ou la vocation de grands services d'Etat. C'est une exigence vitale qui mérite d'être prise en compte par toutes les équipes dirigeantes, du public comme du privé. On ne le répétera jamais assez, la géopolitique constitue une grille de décryptage-clé du réel à l'heure de la mondialisation.

Voilà pourquoi nous invitons nos partenaires et nos étudiants à faire preuve d'un nouvel état d'esprit. Voilà pourquoi nous leur proposons de voir en la géopolitique non seulement une grille de lecture du réel adaptée aux enjeux du monde contemporain, mais aussi une méthode venant conforter les outils d'aide à la décision.

Pour les entreprises, il s'agit d'être capables de réagir le mieux et le plus rapidement possible. Pour nos étudiants, il s'agit moins d'évoluer sur le court terme que de se préparer à une course de fond. C'est dans ce cadre que la formation que nous leur dispensons vise davantage à former les esprits qu'à apprendre de simples techniques, qui, de toute manière, évolueront. C'est la raison pour laquelle les uns et les autres ont tout intérêt à saisir ce que la géopolitique peut leur apporter au quotidien, concrètement, non pas comme référent universitaire abstrait, mais comme méthode permettant d'approcher et cerner le monde dans sa complexité, afin d'être au plus près des enjeux réels. La géopolitique doit servir à gagner des marchés, du moins à ne pas en perdre. Elle constitue donc une clé précieuse pour évoluer dans le monde d'aujourd'hui, et surtout de demain.

La géopolitique alliée aux ressources de l'intelligence économique peut permettre de sortir de la nasse par le haut, en transformant les risques en opportunités. Mais encore convient-il d'intégrer toutes sortes de nouvelles données.

BIOGRAPHIE

Issu de l'INSEEC de Bordeaux (1986), Jean-François Fiorina est titulaire d'un MBA (*European University of America*, San Francisco, Etats-Unis, 1988). Après un cursus professionnel à la BRED (groupe Banques Populaires), il devient directeur du programme ESC et des relations internationales du groupe Sup de Co Amiens-Picardie, puis intègre en 2000 Grenoble Ecole de Management comme directeur des mastères spécialisés, avant de devenir en 2003 directeur de l'ESC Grenoble.

L'ESC Grenoble fait partie du "top ten" des grandes écoles de commerce, régulièrement évaluée comme n° 6 ou 7. Elle est une des écoles de GEM (Grenoble Ecole de Management). GEM bénéficie d'une triple accréditation AACSB, EQUIS, AMBA. GEM, ce sont près de 6300 étudiants dont un tiers d'étrangers représentant 115 nationalités, qui suivent l'un des 40 programmes de formation (du bac +3 au DBA ou PhD). Elle compte 7 bureaux de représentation et 159 institutions partenaires académiques de par le monde. Parmi les 10 campus recensés à l'étranger, on compte ceux de Londres, Casablanca et Singapour. 20 programmes sont développés dans la seule langue anglaise. L'obligation d'avoir une expérience internationale pour valider son diplôme a favorisé la création des programmes de géopolitique au sein de l'établissement.

L'ESC Grenoble - en partenariat avec l'association "Antaios" de Pascal Gauchon et les PUF, Presses universitaires de France - anime chaque année le Festival de Géopolitique de Grenoble. La 4^{ème} édition aura lieu du 8 au 11 mars 2012 sur le thème : Les pays émergents changent le monde. "Brésil, Chine, Inde : au sud, 3 géants sont en train d'achever leur maturation économique, politique et stratégique. Entre rattrapage et revanche, entre occidentalisation et construction de voies originales, le phénomène de l'émergence interroge et inquiète : sur ses



modalités et son impact sur les différentes sphères (économique, financière, politique) et sur les équilibres régionaux réputés fragiles (l'Afrique, l'Asie, le Moyen-Orient, l'Amérique latine) mais aussi sur l'idée même d'émergence, dont le concept n'a cessé de s'étendre depuis son invention, en 1981. L'Occident, inquiet, est-il en train de perdre une guerre ou de voir émerger des partenaires et une promesse de régénération de l'économie mondiale ?"

Pour en savoir plus : www.grenoble-em.com/festival et surtout le blog de Jean-François Fiorina, <http://blog.educpros.fr/fiorina>. Pour télécharger les notes CLES : www.scribd.com (Notes-hebdomadaires-d'analyse-geopolitique)

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 Jean-François Fiorina 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 : 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