

communication organisation &

La communication, dimension oubliée de l'intelligence économique

Coordination: Thierry LIBAERT et Nicolas MOINET

Philippe BÉRAUD
Philippe BOISTEL
Eric BOUTIN
Franck BULINGE
Aïda CHEBBI
Isabelle COMTET
Anne CORDIER
Franck CORMERAIS
Frédéric ELY
Stéphane GORIA
Amaury GRIMAND
Francis Alain GUITTON
Christian HARBULOT
Mylène HARDY
Alain JUILLET
Pei LIU
Monica MALLOWAN
Christian MARCON
Dominique MAUREL
Miguel Ángel ORTIZ SOBRINO
Nathalie PINÈDE
Bruno RACOUCHOT
Pascal ROBERT
Dominique WOLTON

DÉCEMBRE 2012

42

PRESSES UNIVERSITAIRES DE BORDEAUX

POLITIQUE ÉDITORIALE

Parce que la communication est devenue une des préoccupations dominantes de notre époque, nombreuses sont les publications qui en traitent. Généralistes pour la plupart, celles-ci ne consacrent pas toujours à la communication des organisations toute la place qu'elle mérite. Souvent, ce sont des rubriques particulières de revues appartenant à d'autres domaines, la gestion par exemple, qui fournissent les analyses les plus pertinentes. La revue *Communication & Organisation* aura largement contribué, en près de vingt ans, à structurer le champ des recherches en communication des entreprises, des institutions ou des associations. Éditée par le MICA (Université de Bordeaux), cette publication ouvre ses colonnes à des chercheurs reconnus, à de grandes signatures, à de jeunes chercheurs aussi dont on ne saurait méconnaître l'originalité de l'apport. S'adressant à tous ceux, universitaires, étudiants, et praticiens, qui sont soucieux d'approfondir leur réflexion sur la communication des organisations, elle consacre dans chaque livraison, un important dossier à un domaine ou un aspect particulier de celle-ci. Des articles hors dossier permettent une souplesse de publication par rapport à la thématique. Une bibliographie commentée et des informations sur les tendances de la recherche en France et à l'étranger, grâce à un réseau de correspondants de part et d'autre de l'Atlantique, constituent une aide précieuse à l'actualisation des connaissances. Le comité de lecture et le comité éditorial sont composés de personnalités internationales car *Communication & Organisation* entend s'ouvrir aux formes les plus diverses de la pensée contemporaine et éviter le repli sur soi qui, en la matière, a été trop souvent préjudiciable aux organisations, particulièrement aux entreprises.

COMITÉ DE LECTURE

AGOSTINELLI Serge, Université Aix-Marseille 3 • BART Annie, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3 • BAUDRY Patrick, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3 • BERNARD Françoise, Université de Provence • BONNET Jacques, Agrosup Dijon/Université de Bourgogne • BONNET Rosette, Agrosup Dijon/Université de Bourgogne • BONNEVILLE Luc, Université d'Ottawa • BOUTIN Eric, Université du Sud/Toulon – Var • BOUZON Arlette, Université Toulouse 3 • BRETON Philippe, CNRS • CATELLANI Andrea, Université Catholique de Louvain • CHEVALIER Yves, Université de Rennes 2 • CORDELIER Benoit, Université du Québec à Montréal (UQAM) • COOREN François, Université de Montréal • DACHEUX Eric, Université Blaise Pascal – Clermont-Ferrand • D'ALMEIDA Nicole, Université de Paris IV-Sorbonne (CELSA) • DAVID Amos, Université Nancy 2 • DELCAMBRE Pierre, Université de Lille 3 • DELFORCE Bernard, Université Lille 3 • DAGENAIS Bernard, Université de Laval (Québec) • DUMAS Philippe, Université du Sud/Toulon - Var • GALINON-MÉLÉNEC Béatrice, Université du Havre • GROSJEAN Sylvie, Université d'Ottawa • GROLEAU Carole, Université de Montréal • GRYSPEERDT Axel, Université Catholique de Louvain • HELLER Thomas, Université de Lille • HOTIER Hugues, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3 • KATTOURA Georges, Université Libanaise • KIYINDOU Alain, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3 • LAFRANCE A. André, Université de Montréal • LAÛGT Olivier, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3 • LAULAN Anne-Marie, Institut des Sciences de la Communication du CNRS • LE BOELF Claude, Université de Montpellier 1 • LE MOËNNE Christian, Université de Rennes 2 • LIBAERT Thierry, Université Catholique de Louvain • LONEUX Catherine, Université de Rennes 2 • MAOUGAL Mohamed Lakhdar, Université d'Alger • MATHIEN Michel, Université de Strasbourg • MAYERE Anne Université de Toulouse 3 • MEYER Vincent, Université Paul Verlaine – Metz • PIÑUEL-RAIGADA José-Luis, Université de Madrid • PESQUEUX Yvon, CNAM • RASSE Paul, Université de Nice • ROGOJINARU Adela, Université de Bucarest • TANRIOVER Hulya, Université de Galatasaray • VITALIS André, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3 • WINKIN Yves, ENS Lyon • WHITE Jon, Université de Birmingham, School of business (R. U.)

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés, réservés pour tous pays. La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les copies « copies ou reproductions strictement » et d'autre part, que les analyses et les courtes citations, dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentant intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal.

ÉDITORIAL

- La communication, clé de voute de l'intelligence économique
Thierry Libaert, Nicolas Moinet..... 5-12

DOSSIER

- De la mesure aux hypothèses explicatives : regard sur 15 ans d'oubli
Christian Marcon 13-25
- Intelligence et transculture de l'information
Monica Mallowan 27-48
- Et si on enseignait l'incertitude pour construire une culture de l'information ?
Anne Cordier 49-59
- Les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence collective économique ?
Isabelle Comtet..... 61-71
- La perception de la confiance informationnelle : impacts sur les comportements informationnels et les pratiques documentaires en contexte organisationnel
Dominique Maurel, Aïda Chebbi..... 73-90
- Intelligence économique et communication interne : un trait d'union info-communicationnel au sein de l'organisation
Frédéric Ely 91-106
- Compétence de comunication, stratégie et intelligence économique en Chine
Mylène Hardy 107-123
- Le Guanxi en Chine : un concept opératoire de l'intelligence économique
Pei Liu, Eric Boutin 125-132
- Wargames et stratégies de communication
Stéphane Gorla 133-146

ENTREVUE

Trois entretiens réalisés par Nicolas Moinet

- Entretien avec
Dominique Wolton 149-152
- Entretien avec
Christian Harbulot 153-158

ANALYSES

- L'influence, le noble art de l'intelligence économique
Alain Juillet, Bruno Racouchot..... 161-173
- Un outil de décryptage de contenus manipulateurs : cas des groupes islamistes radicaux
Franck Bulinge..... 175-190
- Le document numérique : un nouvel équipement politique de la mémoire sociale ?
Pascal Robert, Nathalie Pinède 191-201
- Industries créatives, industries de territoire : la géographie culturelle d'une métropole régionale
Philippe Béraud, Franck Cormerais 203-215
- Le paradigme de classification et d'organisation des ressources humaines dans la radiotélévision publique espagnole : une proposition inachevée
Miguel Ángel Ortiz Sobrino 217-225
- La responsabilité de l'entreprise privée dans le culte de la minceur et dans la dérive pré-anorexique de la femme active
Francis Alain Guitton 227-243
- Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques
Philippe Boistel..... 245-263

EXPÉRIENCES

- De la critique du greenwashing à l'accroissement de la régulation publicitaire
Thierry Libaert..... 267-274

ÉTAT DE LA RECHERCHE

- Le Centre de Recherche en Gestion (CEREGE)
Amaury Grimand 277-288

• • •

- À paraître : numéro 43, (1^{er} semestre 2013) 289
- À paraître : numéro 44, (2^{ème} semestre 2013) 290
- À paraître : numéro 45, (1^{er} semestre 2014) 292
- Dossiers thématiques publiés..... 297
- Bon de commande 301

L'influence, le noble art de l'intelligence économique

Alain Juillet¹, Bruno Racouchot²

Introduction

En France, le monde de la communication et celui de l'intelligence économique ne se connaissent pas ou peu. Ils ont le plus souvent l'un de l'autre une mécompréhension assez stupéfiante, enfermés qu'ils sont dans des *a priori* qui se réduisent à des stéréotypes voire des caricatures. L'intelligence économique est encore trop souvent perçue par les uns comme une activité de « barbouzes » et d'officines douteuses. La communication est généralement vue par les autres comme un métier superficiel, réduit à des paillettes. Cette ligne de fracture oscillant entre mythes et réalités³ est pour le moins étonnante en une époque où la gestation, la circulation, le décloisonnement et le traitement de l'information constituent un point nodal de la réussite, aussi bien dans les champs politiques qu'économiques ou culturels. Elle apparaît surtout comme préjudiciable à la défense et la promotion de nos intérêts. Une fois le constat dressé, que faire ? Comment combler cette faille ? De quelle façon jeter des passerelles entre ces mondes ? Sous quel angle penser l'engagement de synergies ?

Aux origines de la *competitive intelligence*

Si l'on prend le concept de *competitive intelligence* à sa racine, on trouve chez les Anglo-saxons la préoccupation de la recherche tous azimuts de l'information. Cette information, il faut non seulement l'acquérir, mais encore la protéger et la traiter. Autrement dit, à la dimension veille, il faut ajouter celle de la sécurité. Dans le cadre de l'intelligence stratégique, pour

1 Alain Juillet, ancien Haut Responsable pour l'Intelligence Économique en France auprès du premier Ministre, est aujourd'hui conseiller senior au sein du cabinet d'avocats international Orrick Rambaud Martel, président du CDSE (Club des Directeurs de Sécurité des Entreprises) et directeur de la revue *Sécurité & Stratégie* à la documentation française (www.cdse.fr) ; alainjuillet@aol.com

2 Bruno Racouchot, titulaire d'un DEA de Relations internationales et Défense de Paris-I, est le directeur de Comes Communication, société spécialisée dans la mise en œuvre de stratégies d'influence, créée en 1999 et implantée à Paris, Toronto et São Paulo (www.comes-communication.com). Il est également le directeur de la lettre *Communication & Influence* (www.communicationetinfluence.fr) ; bruno@comes-communication.com

3 N. MOINET, *Intelligence économique : mythes et réalités*, Paris, CNRS éditions, 2011.

être efficace dans la compétition mondiale, il y a un triptyque bien connu : l'acquisition et le traitement optimisé de l'information (sans renseignement ou information, rien ne peut se faire) ; la protection de cette information, puisque le concurrent, l'adversaire ou l'ennemi font la même chose que nous ; enfin la communication, sous deux formes. D'une part, une communication classique, ayant pour objet la diffusion de l'information vers des cibles extérieures, mais aussi en direction de ceux qui ont à la connaître en interne pour optimiser leurs actions. Envisagée sous l'angle sécurité, cette communication est aussi à visée pédagogique pour avertir des dangers potentiels, sensibiliser et apprendre à se protéger. D'autre part, il y a la communication active et offensive sous la forme de l'influence. On va utiliser les informations recueillies pour déstabiliser l'adversaire ou le faire aller dans la direction où l'on souhaite qu'il aille. Aussi surprenant que cela puisse paraître pour des esprits non-avertis, la communication est – et ce dès l'origine – consubstantielle à la démarche d'intelligence économique. Celle-ci, bien loin de s'enfermer dans une conception strictement sécuritaire, doit au contraire explorer les ressources offertes par la logique communicationnelle. Il est de son intérêt de le faire, sur un mode offensif, via la mise en œuvre de stratégies d'influence.

Influence, communication et guerre économique

Pôle essentiel de l'intelligence économique, l'influence (comme son pendant, la contre-influence) s'impose d'abord comme une nouvelle façon de penser la communication dans la guerre économique. Comme nous l'avons précisé à de multiples reprises⁴, l'influence consiste à amener celui que l'on veut influencer à changer son paradigme de pensée, à modifier ses fondamentaux. De manière très concrète, l'influence induit un changement de niveau dans la perception des réalités. Au vu des messages envoyés, directement ou le plus souvent indirectement, la cible visée va peu à peu s'extirper de son schéma mental initial pour se déplacer vers un autre. Comme on le verra, on peut user en l'espèce aussi bien de la raison que de la séduction – parfois des deux – pour obtenir l'effet final recherché. L'influence agit sur des modes subtils. Il ne s'agit pas ici de saturer la cible par des messages simples et directs, mais bien de faire appel à ses sens et à son jugement, de façon à ce que ce soit par le jeu de sa propre volonté que la cible aboutisse à changer de paradigme. L'influence ne doit pas ici se confondre avec la manipulation ou la désinformation, qui comme l'explique Patrick Rubise, mettent nos sociétés en danger⁵. Car la manœuvre proposée vise *in fine* le libre-arbitre de celui que l'on veut influencer. On lui offre la possibilité de réviser ses positions, en mesurant la validité des informations que l'on porte à sa connaissance ou en l'amenant par la séduction à d'autres niveaux de perception que ceux auxquels

4 A. JUILLET, « Stratégies d'influence, le décryptage d'Alain Juillet », Paris, *Communication & Influence* hors série n° 1, juin 2009 – www.communicationetinfluence.fr

5 P. RUBISE, *Manipulations, rumeurs, désinformations – Des sociétés en danger*, Paris, L'Harmattan, 2012.

il avait initialement accès. Dans les deux cas, il n'y a pas coercition, mais redistribution d'une donnée informationnelle visant à interroger les certitudes, à en éprouver le bien-fondé.

En ce sens, développer une stratégie d'influence implique que l'on sorte des bornes d'une communication centrée sur la technique pour jouer sur toutes sortes de gammes. D'où l'utilité d'explorer d'autres champs cognitifs, en particulier dans la sphère des sciences humaines. Cette communication jouant des registres de l'influence sur un plan positif va ainsi établir des passerelles entre l'intelligence économique et la communication. Cette communication d'influence a d'emblée sa spécificité propre⁶. Elle n'a pas vocation à vanter les mérites de tel ou tel produit ou service. Elle ne repose pas non plus sur une logique de martèlement de slogans. S'engager sur la voie de l'influence exige une connaissance approfondie des rouages de nos sociétés, des cultures et environnements des cibles visées. Si l'on se donne pour effet final recherché de peser sur les décisions de la cible, on doit parfaitement saisir la nature des mécanismes psychologiques et cognitifs à l'œuvre.

La logique de l'influence

L'influence est tout le contraire de l'illusion. Ce que l'on avance doit pouvoir être vérifié et jaugé, les sources proposées être consultables, crédibles, dignes de foi. L'influence exige que l'on ait une très fine approche du réel, sous toutes ses formes, matérielles mais surtout immatérielles. En ce sens, des disciplines aussi diverses que l'éthologie, l'ethnologie, l'anthropologie, la sociologie, l'histoire de l'art, l'histoire des idées et des religions... entrent de plain-pied dans la palette des ressources à connaître, maîtriser et exploiter. D'abord parce que c'est dans les esprits que se jouent les luttes d'influence, dans les cerveaux que s'élaborent les processus de réception ou de rejet des tendances et perspectives proposées. On accepte ce que l'on sent en accord avec son être profond, on repousse ce qui nous paraît inacceptable. Le tout en fonction d'un héritage singulier, d'une culture reçue ou construite, bref en fonction d'une identité qui n'est jamais immuable et toujours en devenir.

La montée en puissance de l'influence est concomitante aux bouleversements des schémas d'autorité. Le pouvoir n'est plus monolithique, il s'exerce de plus en plus rarement selon un schéma pyramidal, l'autorité délivrant un ordre répercuté ensuite en cascade jusqu'aux exécutants. Comme l'a bien montré Michel Foucault⁷ – son fameux « le pouvoir vient d'en bas » irrigue *La Volonté de savoir* – le pouvoir est aujourd'hui éclaté, constitué d'une kyrielle de micro-pouvoirs qui inter-échantent en permanence entre eux. La communication n'échappe pas à la règle. Il ne suffit plus de faire tomber le message du haut vers le bas. La communication doit être interactive. Pour être

6 B. RACOUCHOT, « De la stratégie d'influence à la communication d'influence », in C. HARBULOT (sous la dir. de), *Manuel d'intelligence économique*, Paris, PUF, coll. « Major », 2012, p. 359-370.

7 M. FOUCAULT, *La Volonté de savoir*, Paris, Gallimard, 1976.

pertinente, elle doit moins s'adresser directement à la cible finale que s'efforcer de convaincre d'innombrables relais d'opinion, dans des sphères très diverses, qui agissent tout à la fois comme des filtres, des censeurs ou des accélérateurs. S'ils refusent le message, ils bloquent sa diffusion vers la cible finale, voire provoquent un effet boomerang revenant avec fracas vers l'émetteur. S'ils l'acceptent, ils le répercutent alors vers la cible finale, avec un indéniable avantage pour l'émetteur : il ne se trouve pas dans la délicate position d'être à la fois juge et partie, puisque c'est un tiers, *a priori* indépendant de l'émetteur, qui porte le message. C'est cette stratégie indirecte et transverse que propose la communication d'influence. Dans ce cadre, c'est donc moins le contenant que le contenu qui importe. Les questions du sens et de la valeur intrinsèque des messages deviennent dès lors prioritaires.

L'influence au sein des jeux de pouvoir

Ce basculement dans l'articulation des jeux de pouvoir fait que les rapports de force informationnels se trouvent bouleversés de fond en comble à l'échelle planétaire. « *La société de l'information est une nouvelle aire conflictuelle qui génère ses propres formes d'affrontement* » relève Christian Harbulot, qui précise : « *L'enjeu n'est plus la manière de tromper la perception du concurrent, des parties prenantes (stakeholders) ou de l'opinion publique, mais la capacité de produire plus de connaissances pertinentes qui fragilisent la position de l'adversaire⁸* ». De fait, la communication entre directement dans le jeu de l'intelligence économique, d'autant que « *les forces attaquant fondent la légitimité de leurs actions à partir de l'art de la rhétorique et de la qualité de leurs réponses à une problématique locale, régionale ou mondiale. Elles évitent d'inventer de faux arguments ou de recourir aux mensonges et aux omissions⁹* ». On sort donc là d'une perception noire ou grise de l'influence pour entrer dans un champ où l'on voit s'ajouter influence et communication.

Cet aspect multidirectionnel de la production et de la diffusion d'informations répond à une nouvelle configuration des rapports de puissance. Dans le monde politique ou économique d'aujourd'hui, il ne suffit plus d'édicter une volonté pour que celle-ci se matérialise. Comme l'ont souligné Ludovic François et François-Bernard Huyghe, nous sommes ainsi passés d'une société fondée sur l'autorité à une démocratie reposant sur l'influence¹⁰. Notre univers est infiniment plus complexe qu'avant. Susciter des idées ou des concepts, les propager, les renouveler, les présenter encore et toujours sous d'autres formes et sous d'autres cieux, en tenant compte de paramètres espace-temps en bouleversement exponentiel, relève d'une stratégie d'influence bien comprise. D'Héraclite à Marx en passant par Hegel, la philosophie occidentale a montré

8 C. HARBULOT, *Manuel d'intelligence économique*, Paris, PUF, coll. « Major », 2012, p. 13-14.

9 *Ibid.*, p. 14.

10 L. FRANÇOIS, F.-B. HUYGHE, *Contre-pouvoirs – De la société d'autorité à la démocratie d'influence*, Paris, Ellipses, 2009.

que les jeux d'affrontements des puissances façonnaient le réel. Les idées mènent le monde, disait Renan. Aujourd'hui, par sa capacité à mettre en œuvre et articuler le jeu des idées, l'influence constitue indéniablement, comme le dit Eric Delbecque, la « *pointe de diamant de l'intelligence économique*¹¹ ». Aussi loin que l'on remonte dans l'histoire des sociétés humaines, on s'aperçoit que les hommes se sont rassemblés ou opposés autour de pôles de référence constitués par des croyances ou valeurs communes. Trente siècles avant nous, les dieux de l'Iliade n'échappent pas à la règle. Ils interagissent dans l'histoire des hommes, sont porteurs d'espoirs ou de craintes. Ils structurent ainsi des représentations du monde, lesquelles à leur tour suscitent des manières d'être-au-monde de la part des humains qui les adoptent.

Si le pouvoir a subi une mue avec le temps, il n'en demeure pas moins, comme l'a clairement mis en relief Christian Harbulot¹², que des armes invisibles sont aujourd'hui à l'œuvre dans le champ de la puissance, au premier rang desquelles celles qui visent, à travers l'influence, la persuasion et la séduction. Comme le souligne Éric Delbecque, on a ainsi assisté à travers l'histoire à un basculement dans la représentation et la mise en œuvre des stratégies de puissance. « *Dans le passé, les canons établissaient le classement des nations. Les stratégies d'influence accompagnaient seulement de manière périphérique les mouvements essentiels parcourant l'échiquier militaire. À notre époque, la situation s'est totalement inversée : les stratégies d'influence expriment et structurent les affrontements d'acteurs dans l'ensemble des sphères de compétition entre les collectivités humaines, les modèles culturels et les organisations privées. Il ne s'agit plus vraiment de terrasser le rival de manière agressive, mais de le priver en douceur (en avançant masqué ou en affichant une parfaite hypocrisie) de sa liberté de mouvement, de contraindre ses choix, de limiter ses possibilités et ses perspectives de gains en aménageant l'environnement global dans lequel il évolue, ceci afin d'assurer son déclin progressif et sa propre suprématie*¹³ ». Le même glissement s'est observé dans la transition qui nous a fait passer au cours de ce dernier demi-siècle de la propagande à l'influence. Comme le dit François-Bernard Huyghe, « *l'influence, toujours à l'interface des autres formes de pouvoir, remplace et déplace. Elle se substitue à la force, aux contreparties, aux contraintes ou contrats, lorsqu'il s'agit de faire faire ou de faire croire. Elle déplace le centre de gravité du pouvoir*¹⁴ ».

11 E. DELBECQUE, « L'influence, pointe de diamant de l'intelligence économique », *Communication & Influence*, n° 28, décembre 2011 – www.communicationetinfluence.fr

12 C. HARBULOT, *La main invisible des puissances*, Paris, Ellipses, 2007.

13 E. DELBECQUE, *L'influence ou les guerres secrètes*, Paris, Vuibert, 2011, p. 17.

14 F.-B. HUYGHE, *Maîtres du faire croire*, Paris, Vuibert, 2008, p. 9.

Diplomatie publique, diplomatie d'entreprise et *smart power*¹⁵

Dans notre époque omni-communicationnelle, plus que jamais le faire-savoir se révèle être le sésame de bien des succès. La seule technique, le savoir ou le savoir-faire ne suffisent plus pour emporter les batailles et les marchés. La logique inhérente à l'influence doit donc jouer ici et maintenant pleinement son rôle dans la mutation des systèmes de communication. D'autant que, comme le note Didier Lucas, « *l'avènement de la société civile, entendu comme l'écho des opinions publiques, a abouti à la naissance d'un environnement complexe où le monde politique et institutionnel, le monde de l'économie et le monde des idées doivent cohabiter malgré des différences profondes*¹⁶ ». C'est là sans nul doute une configuration nouvelle par rapport aux schémas précédents. D'où la proposition de Didier Lucas de favoriser l'émergence d'une authentique diplomatie d'entreprise, capable de transcrire dans les faits les armes du *smart power*. Cette volonté s'inscrit aussi en filigrane dans la magistrale étude de l'ambassadeur Pierre Buhler sur les métamorphoses de la puissance dans les relations internationales¹⁷, en appelant à une appropriation claire des armes de l'influence par la France : « *Ne nous laissons pas inhiber par un langage moralisateur sur la puissance et l'influence, car c'est bien là le jeu qui se déroule aujourd'hui sous nos yeux à la surface du globe*¹⁸ ».

À cet égard, on peut se réjouir qu'un signal ait été donné par le ministre français des Affaires étrangères le 29 août dernier, à l'occasion de la XX^e Conférence des ambassadeurs, lorsqu'il a affirmé publiquement et sereinement que notre pays entendait bel et bien être ouvertement une « puissance d'influence » et que désormais, nos positions seraient guidées « *par cette question simple : est-ce bon pour nos entreprises, pour nos emplois, pour le redressement de la France ?*¹⁹ ». Cependant, les réticences à l'endroit des armes du *smart power* – de l'influence en particulier – demeurent fortes. Claude Revel a ainsi tiré un signal d'alarme en s'interrogeant publiquement sur la capacité de la France à bien les maîtriser. Car il ne faut pas se leurrer, « *l'influence est une arme, pacifique certes, mais une arme, c'est-à-dire un instrument de prise de pouvoir sur l'autre. Cette arme ne tue pas. Plus exactement, elle ne tue que l'avis contraire pour le remplacer par celui du possesseur de l'arme*²⁰ ». Et sa puissance est connue des stratèges depuis la nuit des temps. Simplement, l'ère omni-communicationnelle la replace sur le devant de la scène. « *L'influence a*

15 Pour l'articulation des *soft*, *hard* et *smart powers*, voir A. JUILLET, « Grand entretien », *Défense*, revue de l'IHEDN, mars-avril 2009, n° 138, p. 8 à 12 ; Alexis Baconnet, « Du *smart power* comme stratégie », Paris, *Revue de Défense nationale*, octobre 2012, n° 753, p. 95-101.

16 D. LUCAS, *Les diplomates d'entreprise*, Paris, Choiseul, 2012, p. 13.

17 P. BUHLER, *La puissance au XXI^e siècle*, Paris, CNRS éditions, 2011.

18 P. BUHLER, « De la puissance à l'influence dans la sphère des relations internationales : le décryptage de Pierre Buhler », Paris, *Communication & Influence* n° 33, mai 2012 – www.communicationetinfluence.fr

19 L. FABIUS, « XX^e Conférence des ambassadeurs - Conclusions du ministre des Affaires étrangères », <http://basedoc.diplomatie.gouv.fr>

20 C. REVEL, *La France, un pays sous influence ?*, Paris, Vuibert, 2012, p. 8.

été considérée comme une arme dès l'origine des temps, une arme paradoxalement conçue pour éviter la guerre, la vraie, la physique, la sanglante. Le grand Sun Tzu, général chinois et auteur de L'Art de la guerre au VI^e siècle avant J-C, nous dit qu'en exerçant une influence démoralisante sur l'adversaire, on le fait rendre gorge plus vite et plus facilement qu'en tentant de le décimer²¹ ».

Le concept d'identité au cœur des stratégies d'influence

Si l'on reconnaît le rôle-clé joué par les idées dans les stratégies d'influence, il est dès lors patent que l'influence est aussi vieille que le monde et qu'elle est consubstantielle – sous des formes diverses d'ailleurs – aux sociétés humaines. En tout lieu et en tout temps, les hommes éprouvent le besoin de donner un sens à leur vie et d'avoir des repères auxquels se référer. L'influence s'articule à partir de ce constat. Que nous ayons basculé dans un monde hyper-technicisé ne change rien à l'affaire. Les tyrannies du nombre ou de l'urgence – dénoncées respectivement par les sociologues Isabelle Sorente²² et Hartmut Rosa²³ – ne doivent pas occulter les fondamentaux. En effet, la démonie de la technique, le triomphe en trompe l'œil du règne de la quantité, les avalanches d'équations et d'algorithmes ne modifient pas fondamentalement les ressorts de l'âme humaine. L'homme n'est ni uniforme ni réductible à la seule approche quantitative. Il articule son être-au-monde à travers l'identité dont il hérite et qu'il se construit. Qui a une identité puissante et structurée est à même d'exercer une influence. De fait, pour qu'une stratégie d'influence puisse être déployée, deux conditions au minimum sont nécessaires : d'une part, qu'il existe une stratégie ; d'autre part, qu'il y ait une identité assumée. Cela vaut pour les individus, les entreprises, les États.

La question de l'identité est aujourd'hui centrale dans l'analyse communicationnelle. En effet, on peut se contenter d'annoncer des slogans passe-partout, accompagnés de belles images, sur un ton consensuel, et le tour est joué. Pas de risques, du plat, du lisse... Mais ce type de communication est-il à lui seul suffisant pour l'emporter dans des configurations sans cesse plus complexes et plus tendues ? On peut en douter. Les crises à répétition qui ont ébranlé l'économie mondiale ont impliqué un brutal retour au réel, sonnante le glas des utopies lénifiantes. Les nouvelles puissances du savoir impliquent de remettre en question des postulats que nous avons fait nôtres. « *L'avenir est souvent fait des idées "folles" ou "absurdes" d'aujourd'hui. L'intelligence ne consiste pas à savoir, mais à comprendre* » remarque Stéphane Marchand²⁴. Les décideurs du public comme du privé savent qu'il faut désormais penser et agir autrement. Le monde de la communication doit prendre acte de ces basculements, ce qu'il a déjà commencé à faire. Laurent Habib incite ainsi à mieux exploiter

21 *Ibid.*, p. 9

22 I. SORENTE, *Addiction générale*, Paris, J.-C. Lattès, 2011.

23 H. ROSA, *Accélération*, Paris, La Découverte, 2010.

24 S. MARCHAND, *La ruée vers l'intelligence*, Paris, Fayard, 2012, p. 15.

les actifs immatériels de l'entreprise²⁵. Certes, on aura toujours besoin de communication commerciale, d'événementiel, de marketing et de publicité. Certes, une approche quantitative et grand public restera indispensable. Mais il est patent qu'il faut creuser d'autres voies, activer d'autres logiques, privilégier d'autres contenus. C'est là où l'influence peut permettre à la communication de tisser de nouveaux liens avec l'intelligence économique.

L'influence via le *high end branding*

Dans cette perspective où l'identité permet le rayonnement, les communications d'influence vont prioritairement jouer la carte de la différenciation. C'est là une loi de la nature. Et les hommes, comme les États ou les entreprises, n'échappent pas à la règle. Pour exister, toute structure ou toute entité vivante doit se différencier, donc présenter des caractéristiques permettant de ne pas la confondre avec les autres, de la distinguer de son environnement. L'individu lui-même n'existe que par ses caractères différenciants, sous peine d'être fondu dans un agrégat, lequel devra de toutes façons se différencier à son tour des autres agrégats... Cette logique a parfaitement été saisie par les spécialistes anglo-saxons du *branding*, qui s'évertuent à sculpter minutieusement l'identité de leurs clients, bien au-delà des savoir-faire techniques. Harley-Davidson l'a bien compris : la marque ne se résume pas à un logo, à une *baseline* ou à une égérie. On n'achète pas un produit – une moto en l'occurrence – mais on entre dans un club, on adhère à des valeurs, on s'approprie une part d'imaginaire et de rêve²⁶. Preuve s'il en était besoin que le cœur nucléaire d'une marque réside en son identité, une identité revendiquée, qui crée la différence, donne du sens et des repères. On évolue là dans la sphère de ce que les théoriciens et *managers* anglo-saxons nomment le *high end branding*, autrement dit la réflexion sur la marque poussée dans ses ultimes conséquences, sur un mode haut de gamme.

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les meilleures universités ou cénacles militaires d'Amérique du nord explorent ces voies²⁷. Particulièrement sensibles à tous les facteurs permettant d'optimiser la valeur immatérielle des marques et des entreprises, les spécialistes de lobbying comme les agences de *rating* évaluent très bien les retours sur investissement que l'on est en droit d'en attendre²⁸. En privilégiant une approche sur mesure, fondée sur la

25 L. HABIB, *La force de l'immatériel*, Paris, PUF, 2012, p. 33-40.

26 D. B. HOLT, *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Boston, Harvard Business Press, 2004.

27 D. J. WATTS, S. HASKER, « Marketing in an Unpredictable World », *Harvard Business Review*, September 2006, hbr.org ; Amy Jo Martin ; « Return on Influence, the New ROI », *Harvard Business Review*, HBR Blog Network, September 2011, hbr.org ; B. RACOUCHOT, R. VANDOMME, « Strategies of influence: the key role of ideas », *Journal of the Royal Canadian Military Institute*, March-April 2009, volume 69, number 2, p. 3-5 ; R. VANDOMME, *From Intelligence to Influence: The Role of Information Operations*, College of Canadian Forces, Center for National Security Studies, p. 50-60.

28 B. RACOUCHOT, H. THOMÉ, « Lobbying et communication d'influence », *Fusions & Acquisitions Magazine*, septembre-octobre 2010, n° 242-243, p. 36 à 42.

valorisation des identités, les stratégies d'influence ouvrent de belles pistes au monde de la communication. L'influence, reposant essentiellement sur le jeu des idées et le libre-arbitre des protagonistes, apparaît ainsi comme un moyen d'échapper à la logique étouffante de la pensée convenue, que d'aucuns nomment la pensée unique. Car c'est là un aspect souvent méconnu ou occulté de l'influence. Cette dernière peut se révéler être, à l'instar de la langue d'Esopé, la pire ou la meilleure des choses. Quand la pensée unique pousse à des positions erronées voire périlleuses, elle conduit à un totalitarisme mou. Or, en réactivant le jeu des idées, l'influence joue un rôle éminemment positif dans nos sociétés. En stimulant l'ouverture de nouveaux espaces de débats, elle favorise ainsi de salutaires prises de conscience. L'influence, en réhabilitant le jeu des idées, conforte la démocratie. Au règne des idées toutes faites, elle oppose la verve d'un Socrate ou d'un Aristophane... Surtout, ce refus de la pensée convenue permet de mettre le doigt sur un péril majeur de notre monde : la perte du sens, qui a engendré un gouffre dans la pensée stratégique. Or, il convient en permanence de garder à l'esprit qu'il ne peut y avoir de stratégie d'influence s'il n'existe pas prioritairement une stratégie tout court.

En guise de conclusion, la communication confrontée au vide stratégique

De fait, obnubilés par la gestion des choses à court terme, bloqués mentalement par notre fétichisme technologique, obsédés par le culte de la performance immédiate, enfermés dans notre pilotage à vue, il semble bien que nous ayons peu à peu oublié de penser sur le mode stratégique. Ce constat a conduit Philippe Baumard à intégrer la question du pourquoi dans la stratégie²⁹. Nous nous rassurons faussement en croyant maîtriser le présent. En satisfaisant à l'urgence, nous évinçons les questions de fond, tout particulièrement celle de la gestation de notre devenir. Le désarroi des hommes politiques comme l'affolement permanent des marchés trouvent ainsi leurs racines dans au moins trois facteurs : notre croyance aveugle dans le registre quantitatif (mesurer rassérène mais n'explique pas forcément), notre culte de l'urgence (réglons ce qui presse, cela dispense de prendre de la hauteur), notre paralysie face au déferlement de masses de données (on ne cible plus l'essentiel). Trop souvent, le tactique prédomine et avec lui le technicien. Le stratégique se trouve évacué et avec lui, la capacité à appréhender le monde sur un mode synoptique. Or, on ne peut engager de communication d'influence si l'on n'a pas au préalable posé la question de la stratégie, elle-même consubstantielle à la prise de conscience de son identité et à sa propre volonté de devenir. « *La stratégie est la capacité de définir une raison d'être – un dessein – qui assure la pérennité et l'épanouissement de ce qui est, et de ce qui sera* », souligne Philippe Baumard³⁰. Ce qui implique de définir

29 P. BAUMARD, *Le vide stratégique*, Paris, CNRS éditions, 2012.

30 P. BAUMARD, *Le vide stratégique*, Paris, CNRS éditions, 2012, p. 15-16.

ce que l'on est. En ce sens, la capacité stratégique apparaît bel et bien comme inséparable du questionnement ontologique. Il s'agit moins là de méthode que de l'affirmation d'une volonté dans le monde, affirmation qui se traduit dans les faits par la capacité à donner du sens.

L'influence, qui se développe par le jeu des idées, apparaît donc comme un moteur-clé de la pensée stratégique. Parce que si l'on veut influencer son environnement, il convient prioritairement de savoir ce que l'on est et ce que l'on veut. Intimement mêlée à l'élaboration du corpus stratégique, l'influence relève directement des plus hautes sphères des structures publiques ou privées qui y ont recours pour stimuler leur réflexion, définir leurs valeurs puis guider leur action. L'influence se situe donc à plusieurs niveaux, mais on doit bien admettre qu'elle trouve sa source dans la stratégie, qu'elle en est à la fois l'une des causes et l'une des conséquences. Elle est en germe dans le questionnement et se déploie ensuite dans une longue chaîne, qui aboutit à l'engagement d'une communication d'influence, entrant alors dans la sphère opérative, puis tactique. Le monde de la communication a tout à gagner à s'ouvrir à l'influence. Car en s'imposant tout à la fois comme faculté de création via le questionnement ontologique et faculté d'action pure dans la guerre économique, l'influence peut apparaître comme le noble art de l'intelligence économique. Elle l'est d'autant plus légitimement que sa propension à interroger le fond des choses la conduit à penser et agir hors du temps court, donc à réhabiliter les vertus du temps long.

Une succession de « coups » ne fait pas une stratégie de communication. L'influence exige une ligne, une cohérence, une colonne vertébrale, et aussi des fondamentaux, des racines, une identité, une vision de son propre devenir, une volonté d'accomplissement de son destin. C'est parce qu'elle se situe au carrefour de l'ontologique et de l'axiologique que l'influence s'impose comme une subtile alchimie du monde contemporain. Dans le monde dangereux qui est le nôtre, l'influence réhabilite le travail de la pensée et ainsi, oblige à emprunter de nouvelles voies, à explorer des chemins de traverse. Prenons ces expéditions périlleuses comme autant d'opportunités à naître et à nous redéployer. « *C'est dans ces instants que s'effectuent les prises de conscience décisives et les retournements les plus inattendus* » constate Philippe Baumard³¹. Il existe donc des fenêtres de tir, des voies de passage et des leviers à actionner. Encore nous faut-il réapprendre les vertus du questionnement sur nous-mêmes et sur le monde. L'influence impliquant avant tout le travail de la pensée sur le temps long, peut-être serait-il opportun de rappeler ce que Martin Heidegger égrenait dès 1935 en clôture de son *Introduction à la métaphysique*³² : « *Savoir questionner signifie : savoir attendre, même toute une vie. Une époque toutefois, pour laquelle n'est réel que ce qui va vite et se laisse saisir des deux mains, tient le questionner pour "étranger à la réalité", pour quelque chose qui "ne paie pas". Mais ce*

³¹ *Ibid.*, p. 241.

³² M. HEIDEGGER, *Introduction à la métaphysique*, Paris, Gallimard, 1980, coll. « Tel », p. 209.

n'est pas le chiffre qui est l'essentiel, c'est le temps convenable, c'est-à-dire l'instant convenable et la persévérance convenable ».



BIBLIOGRAPHIE

- BACONNET A., « Du *smart power* comme stratégie », Paris, *Revue de Défense nationale*, octobre 2012, n° 753, 128 p.
- BAUMARD P., *Le vide stratégique*, Paris, CNRS éditions, 2012, 250 p.
- BUHLER P., *La puissance au XXI^e siècle*, Paris, CNRS éditions, 2011, 508 p.
- BUHLER P., « De la puissance à l'influence dans la sphère des relations internationales : le décryptage de Pierre Buhler », Paris, *Communication & Influence*, n° 33, mai 2012, 6 p., www.communicationetinfluence.fr
- DELBECQUE E., « L'influence, pointe de diamant de l'intelligence économique », Paris, *Communication & Influence*, n° 28, décembre 2011, 6 p., www.communicationetinfluence.fr
- DELBECQUE E., *L'influence ou les guerres secrètes*, Paris, Vuibert, 2011, 295 p.
- FABIUS L., « XX^e Conférence des ambassadeurs - Conclusions du ministre des Affaires étrangères », <http://basedoc.diplomatie.gouv.fr>
- FOUCAULT M., *La Volonté de savoir*, Paris, Gallimard, 1976, 211 p.
- FRANÇOIS L., HUYGHE F.-B., *Contre-pouvoirs – De la société d'autorité à la démocratie d'influence*, Paris, Ellipses, 2009, 132 p.
- HABIB L., *La force de l'immatériel*, Paris, PUF, 2012, 72 p.
- HARBULOT C., *Manuel d'intelligence économique*, Paris, PUF, coll. « Major », 2012, 432 p.
- HARBULOT C., *La main invisible des puissances*, Paris, Ellipses, 2007, 158 p.
- HEIDEGGER M., *Introduction à la métaphysique*, Paris, Gallimard, 1980, coll. « Tel », 227 p.
- HOLT D. B., *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Boston, Harvard Business Press, 2004, 288 p.
- HUYGHE F.-B., *Maîtres du faire croire*, Paris, Vuibert, 2008, 174 p.
- JUILLET A., « Grand entretien », Paris, *Défense*, revue de l'IHEDN, mars-avril 2009, n° 138, 68 p.
- JUILLET A., « Stratégies d'influence, le décryptage d'Alain Juillet », Paris, *Communication & Influence* hors série n° 1, juin 2009, 6 p., www.communicationetinfluence.fr
- LUCAS D., *Les diplomates d'entreprise*, Paris, Choiseul, 2012, 240 p.
- MARCHAND S., *La ruée vers l'intelligence*, Paris, Fayard, 2012, 350 p.
- MARTIN A. J., « Return on Influence, the New ROI », *Harvard Business Review*, HBR Blog Network, September 2011, hbr.org
- MOINET N., *Intelligence économique : mythes et réalités*, Paris, CNRS éditions, 2011, 188 p.
- RACOUCHOT B., THOME H., « Lobbying et communication d'influence », *Fusions & Acquisitions Magazine*, septembre-octobre 2010, n° 242-243, 102 p.

RACOUCHOT B., VANDOMME R., « Strategies of influence: the key role of ideas », *Journal of the Royal Canadian Military Institute*, March-April 2009, volume 69, number 2, 16 p.

RACOUCHOT B., « De la stratégie d'influence à la communication d'influence », in HARBULOT C. (sous la dir. de), *Manuel d'intelligence économique*, Paris, PUF, coll. « Major », 2012, 432 p.

REVEL C., *La France, un pays sous influence ?*, Paris, Vuibert, 2012, 272 p.

ROSA H., *Accélération*, Paris, La Découverte, 2010, 474 p.

RUBISE P., *Manipulations, rumeurs, désinformations – Des sociétés en danger*, Paris, L'Harmattan, 2012, 333 p.

SORENTE I., *Addiction générale*, Paris, J.-C. Lattès, 2011, 200 p.

VANDOMME R., *From Intelligence to Influence : The Role of Information Operations*, Toronto, College of Canadian Forces, Center for National Security Studies, 2010, n° 6, 94 p.

WATTS D. J., HASKER S., « Marketing in an Unpredictable World », *Harvard Business Review*, September 2006, hbr.org

Résumé : L'intelligence économique et la communication sont deux univers qui, en France, se connaissent mal. Un constat d'autant plus paradoxal qu'à la base, la *competitive intelligence* a pour objet non seulement la recherche et la sécurisation de l'information, mais aussi sa diffusion en interne et en externe, auprès de cibles dûment identifiées. Cette communication peut se faire ouvertement ou sur un mode plus subtil et transverse, via les stratégies d'influence. Sans coercition, l'influence vise à modifier le paradigme de pensée de la cible, à modifier ses fondamentaux, par la raison ou la séduction. Pour rayonner et influencer sur ceux qui nous observent, il faut avoir une identité puissante et assumée, savoir qui l'on est et où l'on va. Ce qui implique de savoir questionner et donner du sens. À rebours du fétichisme technologique ambiant, l'influence exige de la maturation, de la hauteur de vue et la maîtrise d'innombrables champs de connaissance. Elle présuppose des fondamentaux, des racines, une vision de son propre devenir, une volonté d'accomplissement de destin. Il ne peut y avoir d'influence sans stratégie. L'influence réhabilite le travail de la pensée et en réactivant le libre-jeu des idées, elle conforte et protège la logique démocratique. En s'imposant tout à la fois comme faculté de création via le questionnement ontologique et faculté d'action pure dans la guerre économique, l'influence peut légitimement apparaître comme le noble art de l'intelligence économique.

Mots-clés : intelligence économique, *competitive intelligence*, intelligence stratégique, communication, influence, stratégie d'influence, communication d'influence, identité, autorité, pouvoir, micro-pouvoirs, relais d'opinion, *opinion makers*, *soft power*, *hard power*, *smart power*.

Abstract : *Economic Intelligence and Communication are two worlds that, in France, are unfamiliar. This is all the more paradoxical than initially, Competitive Intelligence is to not only research and information security, but also its dissemination internally and externally to properly identified targets. This communication may be open or in a more subtle and transverse*

manner, through influence strategies. Without coercion, influence aims at changing the target thinking paradigm and change its fundamentals, through reasoning or seduction. To radiate and influence our environment, we must demonstrate a powerful and undertaken identity, know who we are and where we are going. This question involves knowing and meaning. Backwards from current technological fetishism, influence requires maturation, height and control for numerous fields of knowledge. It presupposes fundamentals, roots, a vision of its own future, willingness to fulfilling destiny. There can be no influence without strategy. Influence rehabilitates the work of thought. By reactivating the free play of ideas, it protects and strengthens the democratic logic. By imposing itself as a mean of creation through ontological questioning as well as a capacity of pure action in the economic war, influence can legitimately be seen as the noble art of intelligence.

Keywords : *Economic intelligence, Competitive intelligence, Strategic intelligence, communication, Influence, Influence strategy, Influence communication, Identity, authority, power, Micro-power, Opinion leaders, opinion makers, Soft power, Hard power, Smart power.*