



# Communication & Influence

N°29 - JANVIER 2012

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## TOE, Théâtres d'Opérations Economiques : le décryptage de Frédéric Lacave



### 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.

*Coordonnateur ministériel à l'intelligence économique à Bercy, administrateur civil, Frédéric Lacave voit l'influence comme une priorité et une noble ambition qui s'inscrit dans une stratégie bien identifiée, fondée sur un ensemble d'actions visant à la reconnaissance de nos savoir-faire à travers un savoir-être, destinée à donner à nos acteurs économiques des avantages concurrentiels sur la scène internationale.*

*Aux yeux de Frédéric Lacave, "l'influence intègre donc une nouvelle gouvernance relationnelle ainsi que sa perception par nos différents partenaires commerciaux."*

*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes communication, Frédéric Lacave invite les décideurs civils à s'inspirer des stratégies déployées par nos forces armées sur les TOE – théâtres d'opérations extérieurs pour les adapter à l'économie sur ce que l'on peut également qualifier de TOE : théâtres d'opérations économiques, tant il est vrai que les conflits du XXIème siècle se sont en partie déplacés sur ce domaine. Rien ne se fera sans une volonté de faire évoluer radicalement les mentalités, nous dit-il. Un entretien riche, qui ouvre des perspectives innovantes en matière de développement à l'international.*



**Quelle place occupe l'influence dans le domaine de l'intelligence économique ? En quoi consiste votre mission à Bercy ?**

Pour accompagner le triptyque de la stratégie de développement économique de l'Etat qui s'inscrit dans une nécessité de ré-industrialisation, de renforcement du tissu d'entreprises de tailles intermédiaires (ETI), et d'une meilleure capacité de positionnement de nos forces à l'international, il est indispensable de disposer de réseaux structurés, dynamiques et dirigés pour permettre un accès aux informations utiles. Celles-ci doivent être recoupées, vérifiées et valorisées pour la meilleure connaissance qui permettra l'action. L'information économique dont il est question est majoritairement ouverte et disponible. Dans la complexité des systèmes modernes, seule une structuration coordonnée et une détermination sans faille permettent de bâtir une économie de la connaissance. Or, comme le disait fort bien Richelieu : "Pour agir un peu il faut connaître beaucoup". Il faut donc penser l'influence dans le cadre d'une stratégie et d'une architecture globales cohérentes et efficaces.

Pour bien comprendre en quoi l'influence constitue une clé majeure de l'intelligence économique, revenons à la genèse de la naissance de ce concept en France, sous l'impulsion d'hommes comme Bernard Carayon, Rémy Pautrat et Alain Juillet. Il fallait d'abord sensibiliser les entreprises à des questions de sécurité et de confidentialité, en engageant des processus concrets pour protéger leur patrimoine matériel et immatériel. Au-delà de la mise en œuvre de ces bonnes pratiques, il convenait d'étendre le champ d'action de l'IE et de ne plus se contenter de cette posture défensive, désormais insuffisante pour atteindre les nouveaux objectifs fixés par le gouvernement. A cet égard, l'influence est consubstantielle à l'intelligence économique, et surtout, elle s'impose comme un élément majeur de la compétitivité de nos entreprises à l'international.

C'est pourquoi, dans le cadre de la nouvelle politique publique d'intelligence économique, les missions du Service de coordination à l'intelligence économique (SCIE) rattaché au secrétaire général des ministères économique et financier sont essentiellement tournées vers la veille stratégique, l'influence et le soutien à la compétitivité des entreprises et des établissements de recherche. Notre rôle est celui d'un facilitateur, ayant pour objectif premier de détecter, soutenir et accompagner les structures innovantes notamment dans les pôles de compétitivité.

C'est dans cet esprit que nous entendons mener des actions d'influence – notamment auprès des organisations internationales et ONG – en accompagnant le développement des PME au travers des différentes étapes de leur évolution et en favorisant leur accès aux marchés à l'extérieur de nos frontières. Nous sommes engagés dans une dynamique ayant pour but d'anticiper et d'accompagner les mutations scientifiques, technologiques, économiques et sociétales de notre pays. En cela, le SCIE s'impose dans

son action et dans son organisation comme un véritable laboratoire de la modernisation de l'Etat. Cette nouvelle ingénierie permet de mesurer l'entretien des connaissances mais aussi d'en évaluer l'impact à l'international.

**L'influence a encore une mauvaise image en France, comment faire évoluer ce ressenti ?**

La France a intégré dans son arsenal juridique un terme qui relève du domaine pénal : le "trafic d'influence". Cette référence très négative vient immédiatement à l'esprit de l'homme de la rue quand on évoque ce vocable. Autant dire qu'un saut qualificatif vers une influence conçue comme une action bienveillante et positive n'est pas une mince affaire !

Or influence, dans l'acception originelle du terme et dans son concept anglo-saxon renvoie plutôt au lobbying ou à l'intermédiation. Il y a donc un obstacle d'ordre sémantique à lever en préalable quand on aborde cette question. Disons-le nettement : l'influence est une nécessaire et noble ambition, qui vise à soutenir les objectifs stratégiques au profit de notre pays, à travers des réseaux, des maillages, des outils, bref tout un travail de terrain, concret et au service de la compétitivité de nos entreprises. Plutôt que de cantonner l'influence à sa seule signification délictuelle, il conviendrait au contraire de lui redonner ses lettres de noblesse en mettant bien en valeur ce qu'elle a de positif.

**Alain Juillet définit l'influence comme la capacité à amener son interlocuteur à modifier son paradigme de pensée, en lui présentant des arguments dont il peut vérifier le bien-fondé et la valeur...**

Il a raison. C'est ce que j'appelle l'intelligence culturelle. L'influence est un moyen, qui peut s'exprimer de différentes façons en reposant sur la capacité de l'intelligence humaine de pouvoir convaincre la personne qui se trouve en face de soi, dans un climat de confiance et dans un écosystème culturel souvent fort complexe. L'influence intègre donc la capacité à jeter des passerelles entre des mondes différents. Elle implique de faire l'effort de sortir de son biotope, pour aller vers l'action de connaissance de l'autre. Cette démarche n'est pas évidente et sera différemment appréhendée en fonction de l'éducation, du parcours et du caractère de chacun. Rappelons-nous à cet égard que l'on a toujours peur de ce que l'on ignore. L'action d'influence fait donc partie intégrante de notre société de la connaissance. La connaissance, ce n'est pas seulement recueillir des informations, c'est aussi faire l'effort de comprendre la culture de l'autre, de se familiariser avec son univers mental, ses référents sociétaux, ses codes et ses valeurs, sa manière de décrypter son environnement et de s'y adapter.

Cette intelligence culturelle doit permettre de briser la barrière de l'inconnu, de trouver avec son interlocuteur des points de convergence. Une fois cette étape franchie qui correspond à la construction du premier pilier, il est alors possible de bâtir ensemble des passerelles pour se rapprocher de l'autre et pour commencer les échanges. Il convient donc tout à la fois de rechercher chez son futur partenaire ce qui nous ressemble, ce que l'on partage, et simultanément, de faire preuve d'une large ouverture d'esprit, en respectant ses valeurs, ses codes culturels et culturels. La démarche vise à intégrer les principes fondamentaux qui permettent de comprendre et vivre au quotidien avec ceux que nous allons rencontrer. Celui qui

**La connaissance, ce n'est pas seulement recueillir des informations, c'est aussi faire l'effort de comprendre la culture de l'autre, de se familiariser avec son univers mental, ses référents sociétaux, ses codes et ses valeurs, sa manière de décrypter son environnement et de s'y adapter.**

veut pénétrer les marchés du monde arabo-musulman doit ainsi garder en permanence à l'esprit que le Prophète était aussi un commerçant et que le commerce doit s'entendre avant tout comme un vecteur de prospérité et de paix par la meilleure connaissance de l'autre.

C'est ainsi que l'appréhension correcte de l'histoire permet de mieux se situer dans le contexte culturel et géopolitique que l'on découvre. Prenons un autre exemple qui va au-delà du seul cadre arabo-musulman ou judéo-chrétien, avec la percée du bouddhisme dans nos sociétés. Ce phénomène va avoir un effet sur nos savoir-être, avec des répercussions sur nos manières de dialoguer, d'échanger, d'agir avec ceux qui ont fait ce choix de spiritualité qui conditionne un mode de vie. Là aussi, il nous faudra apprendre d'autres codes pour établir un contact, faire passer une information puis vendre un produit.

***Cette démarche d'intelligence culturelle permet aux sciences humaines de réintégrer la sphère de l'économie...***

Elle permet surtout de repenser la place de l'homme dans l'économie. Nous devons repenser l'articulation de nos modèles économiques de manière globale, en resituant l'homme au cœur de ces écosystèmes.

Cette intelligence, reconnue à l'international comme une sorte de modèle français, la "french touch", devra nous permettre de conserver ce savoir-être si spécifique, alliance subtile de culture, d'intelligence des situations, reposant prioritairement sur la qualité des relations humaines établies dans le cadre de relations partenariales décomplexées avec nos interlocuteurs privilégiés. Pour ce faire, il faut partir sur des bases saines, ce qui implique que nous nous délestions de nos préjugés, de nos anciennes toxines post et néo-colonialistes, que nous en finissions aussi avec une suffisance technocratique et une arrogance dont une frange de nos élites use et abuse.

A cet égard, le service public doit être irréprochable ! L'arrogance de certaines catégories de nos élites est révélatrice de l'échec d'un modèle socioéducatif. Il serait grand temps de remettre les pendules à l'heure et de rappeler que les savoir-faire managériaux doivent s'appliquer au profit de l'ensemble de la collectivité, non pour satisfaire le goût du pouvoir de certains corps qui se sont érigés en castes au fil des décennies. Le service public, ce n'est pas se servir soi-même, c'est servir cette communauté humaine et de destin qu'est la France. En tout cas, ce n'est certainement pas se renfermer confortablement dans sa tour d'ivoire pour préserver son petit intérêt personnel. Cette "noblesse d'Etat", contraire à l'héritage de la Révolution française, consanguine, déconnectée des réalités, et incapable de comprendre et d'accompagner les défis du XXIème siècle, n'a plus à prospérer et les talents issus de la méritocratie républicaine doivent être mis au service de nos concitoyens et de nos entreprises.

Or, force est de constater qu'en France, il est très difficile de mettre en œuvre les politiques publiques, sous quelque gouvernement que ce soit. La force d'inertie de l'administration dans son organisation managériale actuelle, malgré les efforts du gouvernement pour moderniser l'Etat et la compétence des fonctionnaires, fait que la paralysie risque à terme de gagner l'ensemble du corps social. Il faut au plus vite remédier à ce cancer et favoriser une meilleure circulation des élites issues de profils, de formations et de

parcours diversifiés, faire en sorte que leurs connaissances et compétences irriguent notre administration et les entreprises de moyenne importance pour le plus grand bien de notre pays et de sa compétitivité.

***Alors, que proposez-vous ?***

Tout d'abord, il nous faut renouer avec un nouvel état d'esprit de conquête, retrouver le goût du courage et du risque assumé. La généralisation du principe de précaution s'est malheureusement trop vite appliquée au comportement et finit par démobiliser les plus vaillants, qui osent encore prendre le risque d'aller se frotter aux réalités de terrain... Il n'existe pas de fatalité, seules les volontés s'affrontent. L'envie d'entreprendre est liée à une soif d'agir, de créer, de connaître les autres, de découvrir de nouveaux territoires à explorer et à faire fructifier. Cette dynamique doit d'abord prendre dans nos esprits, ce qui implique que nous nous retrouvions en accord avec nous-mêmes. La "french touch", c'est notre manière bien à nous d'être au monde, elle a permis à l'esprit français de souffler longtemps sur l'Europe et sur le monde. C'est, comme le disait le général de Gaulle, faire vivre et rayonner "une certaine idée de la France". Si la croissance est molle, voire plate ou négative chez nous, ayons l'audace d'aller la chercher dans les zones où elle fleurit.

Pour cela, il nous faut nous ouvrir à ce nouveau monde pour saisir les opportunités qui s'offrent, être réceptifs aux attentes des autres peuples, retrouver un brin d'humilité, savoir reconstruire avec patience et ténacité nos stratégies, nos tactiques et nos outils dans cette guerre économique d'un nouveau genre.

Dans ce cadre, il s'agit désormais d'envisager des relations commerciales équilibrées, nouées dans un mouvement ascendant gagnant/gagnant, basées sur une réciprocité partenariale. C'est cette posture que je nomme intelligence culturelle mais que l'on peut aussi appeler influence.

***Cette intelligence culturelle – ou stratégie d'influence – peut-elle être mise en œuvre au niveau de PME ou de structures de moyenne importance ?***

Bien sûr et c'est une nécessité. Aujourd'hui, une PME n'a de chance de survivre et de croître que si elle sort de l'isolement. Elle doit d'abord s'appuyer sur un réseau partenaire, qui va l'aider à accéder aux informations utiles, lui permettre d'avoir une vision synoptique de son développement et donc de trouver de nouvelles opportunités de développement. On est plus fort ensemble que seul. Les PME doivent donc apprendre à travailler en réseau, à partager l'information, et surtout accepter de se faire soutenir dans leur compétitivité et accompagner dans leur croissance.

En d'autres termes, l'influence, c'est la capacité de reconnaître dans l'autre une valeur ajoutée complémentaire qui constitue un avantage compétitif. Nous devons donc sortir de cette logique de repli sur soi qui paralyse la société française. N'ayons plus peur de nos voisins, recréons du lien intergénérationnel, redonnons du sens à nos activités,

**Il nous faut nous ouvrir à ce nouveau monde pour saisir les opportunités qui s'offrent, être réceptifs aux attentes des autres peuples, retrouver un brin d'humilité, savoir reconstruire avec patience et ténacité nos stratégies, nos tactiques et nos outils dans cette guerre économique.**

sortons de cette morosité qui ronge la société française, extirpons-nous de cet égoïsme individuel et collectif dans lequel nous nous sommes enfoncés et qui représente un piège mortel !

Nous avons de la ressource, des atouts, il nous faut juste de la volonté. Il faut se garder de sombrer dans le mirage du tout-technologique. L'humain reste prépondérant. En dépit des apparences, dans les nouvelles alliances ou partenariats de demain, savoir connaître son interlocuteur comme savoir se faire reconnaître par lui, le percevoir comme un homme dans toute sa diversité et être perçu comme tel, constitue un atout-maître.

Tout ne se résout pas en équations, séries statistiques ou algorithmiques. L'esprit de conquête n'est pas affaire de chiffres ou de modèles mathématiques, c'est une disposition intérieure, une faculté d'ouverture au monde qui a longtemps été une vertu française, que nous avons délaissée et que nous devons coûte que coûte recouvrer.

*Vous avez développé l'acronyme de TOE, pour Théâtres d'Opérations Economiques. Quid de cette analogie avec le TOE – Théâtres d'Opérations Extérieures – bien connu des militaires ?*

**A l'instar des opérations militaires, les opérations économiques deviennent chaque jour plus complexes et doivent intégrer une multitude de paramètres nécessitant une adéquation permanente aux spécificités du terrain.**

On peut conquérir un territoire comme l'on peut conquérir un cœur. Une relecture des opérations menées par Gallieni à Madagascar ou Lyautey au Maroc éclairera efficacement le lecteur sur ce point. A condition de respecter une éthique, la conquête est un acte noble, qui prouve une dynamique constructive à l'œuvre.

Or, en France, s'il est vrai que nous sommes innovants et que nous détenons d'indéniables savoir-faire, il nous faut en revanche retrouver un savoir-être. Dès lors se pose la question de faire se combiner ces deux fondamentaux

pour être le plus fort possible et se déployer sur ces TOE – Théâtres d'Opérations Economiques – que vous évoquez. Or, qui mieux que l'armée prouve que nous sommes encore une grande nation ?

Projetées dans des zones complexes et à risques, avec de multiples paramètres aussi bien géostratégiques, techniques, qu'humains à prendre en compte, nos troupes prouvent jour après jour leur formidable savoir-faire allié à un comportement sans faille. C'est ainsi, en Afghanistan par exemple, que nos armées confrontées à l'opposition farouche des Talibans ont su mener les actions de combat nécessaires au rétablissement de la sécurité dans les zones tribales les plus sensibles tout en gagnant la confiance des populations.

Ces forces armées, dont on ne dira jamais assez le remarquable travail qu'elles réalisent sur le terrain, font preuve d'une exceptionnelle capacité d'adaptation en tous lieux et en toutes circonstances. Il me paraissait donc logique de reprendre cet acronyme de TOE pour l'adapter au domaine économique. Objectif ? Faire en sorte que nos entrepreneurs s'imprègnent de cet état d'esprit. A l'instar des opérations militaires, les opérations économiques deviennent chaque jour plus complexes et doivent intégrer

une multitude de paramètres nécessitant une adéquation permanente aux spécificités du terrain. On a ainsi plusieurs temps qui coexistent et se superposent. Ce qui implique que l'on soit tout à la fois extrêmement réactifs à l'instant T et simultanément capables d'anticiper puis d'accompagner les mutations économiques au plus près des territoires, dans une parfaite cohérence d'action et dans la durée.

*La stratégie doit donc se décliner à plusieurs niveaux simultanément tout en restant cohérente sur le long terme...*

Oui. Et surtout, je pense qu'il est grand temps de définir – ou redéfinir – une stratégie d'influence globale. Cette tâche incombe au politique et à l'"Etat stratège". C'est ensuite à l'administration de se mettre en cohérence avec cette volonté, en bonne coordination, sans esprit de chapelle, dans la mutualisation et la complémentarité, afin que cette noble ambition, vitale pour notre pays, se traduise enfin dans les faits.

Or, cette nécessité de construire et d'appliquer des stratégies d'influence ne se traduisant pas encore suffisamment par des contenus pédagogiques dans les cursus des universités et des écoles d'enseignement supérieur, j'ai proposé la création à Bercy du Centre des hautes études en intelligence stratégique. Il s'agit là d'un "think tank" de formation partenariale public/privé aux enjeux et à l'ingénierie des stratégies, notamment d'influence mais aussi d'une boîte à outils au service de la compétitivité de la France.

Il faut conquérir ou reconquérir les réseaux et les organisations supposées défendre nos intérêts à l'international, comme nous nous efforçons de nous y employer avec l'innovant département de l'intelligence culturelle et de la recherche de l'information économique qu'anime avec talent le général (2S) Dominique Gérard qui vient de rejoindre le service que j'ai l'honneur de diriger à Bercy.

Plus que jamais, nous devons nous organiser pour détecter et anticiper les mutations, afin de nous mettre dans les meilleures conditions pour toujours avoir un, voir plusieurs "coups d'avance". Mais une telle démarche ne s'improvise pas. Elle se construit comme une stratégie qui combine de nombreux domaines et s'entretient en permanence. A l'inverse, en tant que grande Nation qui veut continuer à compter sur la scène internationale, nous devons nous organiser pour attirer durablement les talents et les décideurs étrangers de demain au sein de nos grandes écoles et universités mais aussi de nos entreprises. Ils sont potentiellement les meilleurs ambassadeurs de l'influence française dans le monde !

Si par malheur, nous n'avons pas ou plus la capacité à agir dans ces grandes organisations parce qu'elles sont verrouillées par d'autres puissances au service de leurs stratégies de conquête, alors il nous faut favoriser l'éclosion de nouvelles structures d'influence là où elles sont utiles. En montrant que nous sommes capables de nous engager sur cette voie, nous administrerons alors concrètement la preuve que nous avons la volonté de déployer une authentique stratégie d'influence, conforme à notre éthique et au projet politique de développement économique porté par le gouvernement de la République.

C'est là une décision stratégique d'intérêt général majeure affirmant une volonté qui ne vaudra que si l'on se donne concrètement les moyens de la mettre en œuvre.

## BIOGRAPHIE

Administrateur civil, Frédéric Lacave pilote depuis août 2010 le Service de coordination à l'intelligence économique (SCIE) aux Ministères économique et financier (Bercy).

Diplômé d'études supérieures d'économie (université de Paris-Dauphine) et titulaire d'un Master II mention Economie et administration publique (université de Lille), Frédéric Lacave commence sa carrière comme directeur des ressources humaines dans une société du groupe Dumez France.

Il s'oriente vers le service public comme chef de cabinet du préfet en charge de la présidence de la Maison de l'Europe de Paris, avant de devenir chargé de mission auprès du Secrétaire général du Conseil de Paris, puis directeur de cabinet du député-maire du 11ème arrondissement de la capitale.

Il occupe ensuite les fonctions de directeur de cabinet du maire de l'Île de Saint Barthélemy (Outre-mer), avant de revenir comme délégué à la coopération internationale et aux organisations internationales à la Mairie de Paris. En 2002, il rejoint le Sénat, d'abord comme chef-adjoint de cabinet, puis conseiller Sécurité, défense et monde combattant du président du Sénat, ayant en outre les secteurs du logement et de la politique de la ville dans ses attributions.

En 2006, il est nommé sous-préfet, d'abord directeur de cabinet du préfet du Cher, puis chef de cabinet du préfet de la Région d'Ile-de-France, préfet de Paris.



Né à Rabat au Maroc, arabisant, Frédéric Lacave est un fin connaisseur du Maghreb et du monde arabo-musulman. Il occupe d'ailleurs les fonctions de président délégué de l'Institut méditerranéen de coopération. Colonel (rc) de l'armée de l'air, il maîtrise aussi parfaitement les arcanes du monde de la défense.

Il est ainsi administrateur de l'association Atouts Légion, présidée de droit par le président du Sénat, institution qui œuvre à la réinsertion professionnelle des anciens Légionnaires. Auditeur, diplômé de l'Institut national des hautes études de sécurité (16ème session nationale), Frédéric Lacave est chevalier de l'ordre national du Mérite, chevalier des Arts et

des Lettres, chevalier des palmes académiques, chevalier du mérite agricole et médaille de bronze de la jeunesse et des sports.

Pour en savoir plus sur le Service de coordination à l'intelligence économique (SCIE) que dirige Frédéric Lacave aux Ministères économique et financier : [www.economie.gouv.fr/scie](http://www.economie.gouv.fr/scie)

## 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 Frédéric Lacave 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](http://www.comes-communication.com)