



Communication & Influence

N°42 - MARS 2013

Quand la réflexion accompagne l'action

Défense, Opex, *hard power* et influence : quelle articulation à l'heure du Livre blanc ? Le décryptage de Patricia Adam

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.

Députée du Finistère et élue du grand port militaire de Brest, Patricia Adam est la présidente de la Commission de la Défense nationale et des Forces armées de l'Assemblée nationale. À l'heure de la publication du nouveau Livre blanc, où la France est engagée avec Serval dans une opération extérieure (Opex) d'envergure au Mali, où des menaces protéiformes se multiplient sur un horizon incertain, bien des questions se posent sur la part respective des armes du soft et du hard power dans notre stratégie de Défense d'aujourd'hui et surtout de demain.

Comme l'avait fait en son temps dans nos colonnes M. Guy Teissier, son prédécesseur à la présidence de cette commission (Communication & Influence, septembre 2010), Patricia Adam a très aimablement reçu Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, pour livrer



sa perception des enjeux présents et à venir. À ses yeux, en matière de Défense, il ne peut y avoir d'influence sans un solide socle de hard power : "Pour notre pays, croire que le soft power remplacera le hard power dans notre capacité d'influence, ce n'est pas seulement une illusion, c'est une erreur stratégique."

Madame la Présidente, quelle est votre définition de l'influence ?

Exercer une influence, cela consiste, à mon avis, à modifier le comportement d'autrui sans violence, afin qu'il agisse de son plein gré dans le sens voulu, consciemment ou non. Dans l'échelle des relations, je situe l'influence quelque part entre le rayonnement, qui reste passif, et la contrainte, qui suppose une certaine

forme de résignation consciente. L'influence est certainement le mode d'action le plus efficace pour imposer sa volonté, dans la mesure où il n'appelle pas de vengeance et n'implique aucune humiliation. L'influence est un processus subtil, qui cherche à révéler à autrui ce qu'il désire secrètement et spontanément. Mais quand l'influence vire à la manipulation occulte ou à la propagande, il faut parler d'autre chose, car ce n'est plus de l'influence.



L'influence suppose souvent l'imitation d'un modèle, la persuasion par le pouvoir du verbe ou de l'image, la capacité à diffuser des messages et organiser des réseaux. La vie politique est un monde d'influence, soit que l'élu subisse l'action de divers groupes de pression, soit qu'il participe à une campagne médiatique ou à la politique de prestige du pays.

Les guerres d'aujourd'hui sont de plus en plus polymorphes. Selon vous, comment penser les rapports entre puissance et influence dans la politique de Défense de la France ?

Dans l'ordre interne, l'influence complète l'autorité, fondée sur la croyance en la légitimité de celui qui commande et exige l'obéissance; dans l'ordre externe, l'influence complète la puissance, elle ne s'y oppose pas. Or les relations internationales se caractérisent par l'égalité entre les États; il n'y a d'autre légitimité qu'issue d'une part de la souveraineté, d'autre part du droit international.

La France perdra toute crédibilité et toute influence le jour où elle n'aura plus les moyens de dire non.

Ainsi, à mon avis, la France est plus influente quand elle dit non à la guerre en Irak que lorsqu'elle intervient en Libye. Mais pour être capable de dire non, malgré la pression diplomatique et médiatique, il faut en avoir le courage et les moyens. Le courage découle naturellement de l'affirmation d'une stratégie. Quant aux moyens, ils consistent en l'occurrence dans l'éventail des capacités que détient notre pays en matière de renseignement. Si vous ne disposez pas d'une capacité autonome d'expertise en renseignement, vous n'existez pas sur la scène internationale, vous vous contentez de suivre le grand frère. La France perdra toute crédibilité et toute influence le jour où elle n'aura plus les moyens de dire non. Mais attention! Le monde change vite, et aucune position n'est définitivement acquise. Pour préserver de telles capacités, il faut en permanence investir, car les satellites, notamment, n'ont qu'une certaine durée de vie, et entretenir les savoir-faire. Cela a un coût. Mais les erreurs stratégiques coûtent encore plus cher!

À propos de la pression médiatique, c'est la même presse qui, à dix ans d'intervalle, nous traitait hier de "couards" et aujourd'hui de "puissance virile". Tenir bon, mépriser les caricatures, tout cela a aussi à voir avec l'influence. Cela dit,

Gardons en permanence à l'esprit que l'influence de la France en matière de défense réside d'abord en son autonomie.

l'influence dépend également de la capacité à dire oui, à décider d'intervenir, sans attendre le grand frère ou les amis. C'est ce que les militaires appellent la capacité d'entrer en premier. Cela suppose toute une panoplie de moyens autonomes, dont l'entretien coûte cher, certes. Mais à combien auriez-vous évalué le coût de la prise de Bamako, avec ses 6 000

ressortissants français, par les djihadistes? Certains ne veulent raisonner qu'en termes économiques. Très bien. Mais alors, il faut être en mesure de tout calculer, ou alors de dire clairement à nos compatriotes: *"Désolé, mais votre sécurité coûte trop cher, veuillez changer de nationalité..."*

Concernant la Libye, on ne viole le droit et la souveraineté qu'à son détriment. La présidence Sarkozy a vraiment créé une rupture dans notre politique de défense, en donnant de notre pays l'image d'un simple État membre de

l'alliance occidentale. C'est désastreux en termes d'image à l'extérieur de l'OTAN. Non seulement je ne suis pas sûre que la France ait gagné en influence au sein de l'alliance atlantique, mais je suis certaine que son influence à l'extérieur a pâti de cette image de suivisme. Je me rattache sans ambiguïté au "mitterrandogaulisme" qui caractérise la politique étrangère et de défense de la France depuis les débuts de la Cinquième République. À l'inverse du cas libyen, l'intervention au Mali est une "guerre juste" par laquelle la France regagnera sans doute le terrain perdu pendant cinq ans en termes d'influence, y compris au sein de l'alliance atlantique, où notre pays doit garder la position originale qui fait d'elle une puissance moyenne mais encore influente. Gardons en permanence à l'esprit que l'influence de la France en matière de défense réside d'abord en son autonomie: une dissuasion crédible car fondée sur un éventail de forces qui inclut les capacités conventionnelles, une aptitude à la décision autonome rendue possible par ses capacités de renseignement, une capacité à agir seule pour la défense de ses intérêts. Toute atteinte à cette autonomie diminue l'influence de notre pays.

Dans le cadre du Livre Blanc, comment voyez-vous l'articulation entre soft et hard power ?

Toute volonté d'autonomie en termes de capacités se traduit par une politique d'acquisition privilégiant le maintien à long terme d'une large base industrielle et technologique de défense. La principale difficulté de l'exercice réside dans l'estimation des moyens et des ressources nécessaires pour y parvenir. Or le contexte budgétaire s'est encore considérablement tendu depuis six mois; c'est une donnée d'entrée "incontournable", n'en déplaise à ceux qui ne raisonneraient qu'en termes de menaces. Autrement dit, la défense doit contribuer à consolider l'effort de redressement de nos comptes publics, car il en va du crédit de notre pays, c'est-à-dire de son aptitude à financer ses ambitions à long terme. Mais la contribution de la défense ne saurait remettre en cause irrémédiablement ses capacités à long terme, c'est-à-dire son influence. Il serait tout de même paradoxal qu'au nom du rétablissement de notre crédit, nous consentions à perdre définitivement toute la crédibilité que nous offre notre outil militaire!

En attendant le Livre blanc, la rumeur tend à se répandre. On a même parlé d'apocalypse! Si j'avais envie de faire un peu d'humour, je dirais qu'en grec "apocalypse" signifie "révélation, dévoilement". Donc, au sens premier, la "révélation" interviendra lorsque le Livre blanc sera dévoilé dans la deuxième quinzaine d'avril. Les décisions prises dans les semaines à venir vont donc avoir un impact sur l'influence de la France, bien au-delà de l'échéance de la prochaine loi de programmation militaire, pour laquelle les parlementaires joueront tout leur rôle dans l'intérêt à long terme de notre pays. Ce sera d'ailleurs un bon indicateur de leur influence.

Face à ceux qui croient que tailler dans le budget de la Défense permettra de résorber les déficits, il revient à la représentation nationale d'objectiver les risques politiques qu'ils font courir au chef des armées. C'est ce que nous faisons actuellement, Jean-Louis Carrère et moi, respectivement au Sénat et à l'Assemblée nationale. Car il existe un risque réel de perte irrémédiable de capacités; cela pourrait compromettre l'avenir de la défense française que nous connaissons, sans parler des conséquences

désastreuses sur l'emploi industriel. Or, la Défense constitue l'un des derniers points forts de la France au XXI^e siècle. Il s'agit à la fois d'un héritage historique à préserver, celui d'une ancienne grande puissance devenue moyenne mais dont l'enjeu en termes de rayonnement diplomatique et culturel est considérable. C'est aussi un avantage comparatif non négligeable, notamment en termes économiques et industriels, dans la compétition mondiale actuelle et à venir. Bref, c'est un enjeu d'influence.

Qui plus est, dans un contexte de désarmement unilatéral des États européens, le simple maintien à niveau capacitaire fait d'ores et déjà de notre pays le leader politique naturel d'une Europe qui ne saurait longtemps se satisfaire de la prééminence économique de l'Allemagne. Il y a là une occasion historique à saisir, qui justifie un investissement minimal dans l'outil de défense. L'un des enjeux des arbitrages financiers réside dans le maintien, ou non, de la capacité d'entraînement dont dispose la France vis-à-vis des Européens. À l'inverse, l'histoire (et l'opinion publique!) jugera sans doute sévèrement tout renoncement définitif dépourvu de vision stratégique de long terme.

C'est pourquoi je suis sûre d'une chose, à savoir que le président de la République, chef des armées, est tout à fait conscient de sa responsabilité historique, comme il le démontre tous les jours avec l'opération Serval, qui prouve combien *soft power* et *hard power* sont intimement liés. Je sais que la décision qu'il prendra sera la meilleure, à la fois pour la préservation du formidable outil militaire et industriel dont dispose notre pays, et pour la promotion à long terme de l'influence de la France. Ce serait se payer de mots que de faire croire que nous serions plus influents avec moins de moyens!

Le monde anglo-saxon et dans son sillage les pays émergents se sont très vite appropriés les stratégies d'influence et les ont intégrées dans leurs stratégies globales. Comment expliquer que la France ait pris un tel retard en ce domaine ?

Par l'influence, un État peut en amener un autre à partager ses vues, afin de valoriser son image, voire gagner des marchés. Je ne crois pas à l'existence d'une communauté de destin entre pays occidentaux, simplement une convergence d'intérêts. L'occident est un concept idéologique. De nos jours, les alliances sont provisoires, faute de menace précise et d'un ennemi bien identifié. La France n'a pas d'ennemi. Le terrorisme n'est pas un ennemi, c'est un slogan. Mais il existe des fanatiques plus ou moins organisés, qui s'en prennent à nos ressortissants ou à d'autres intérêts français. Il faut alors les combattre, et toutes les bonnes volontés sont les bienvenues. Au Mali, où est l'OTAN? Sans notre influence en Afrique, tissée par une histoire et une culture largement communes, aurions-nous pu combattre le narco-djihadisme avec la même efficacité? Ne nous y trompons pas: au Mali, c'est notre influence qui emportera la décision, non la puissance de nos bombes. C'est pourquoi cette intervention n'a rien à voir avec l'Afghanistan.

L'opération Serval montre que la France n'est pas toujours en retard! Les militaires français disposent depuis vingt ans d'un système d'alerte éprouvé, qui complète parfaitement le réseau de nos points d'appuis pré-positionnés au plus près de nos zones d'intérêt. Le Livre blanc de 2008 avait négligé l'Afrique; le nouveau réintroduira davantage de bon sens. Certes, il s'agit toujours de "stratégie directe",

bien dans la tradition héroïque de l'armée française, mais pas seulement. Aujourd'hui, la France est soutenue comme jamais. Voyez l'unanimité au Conseil de sécurité de l'ONU, pourtant échaudé par le précédent libyen. C'est à cela que se mesure l'influence, c'est tangible et objectif. À l'inverse, quelle reconnaissance avons-nous obtenue de nos plus proches alliés? Ils ne nous suivent pas par reconnaissance, mais par intérêt bien compris. Ils ne sont même pas jaloux de nos succès, car ils savent que cette efficacité s'acquiert grâce à une rusticité dont ils ne sont plus capables.

Avouons-le: cela fait du bien de renouer avec le succès, après deux décennies d'échecs stratégiques. Le doute ne favorise pas l'influence! Mais au Mali, restons prudents: la victoire sera politique ou elle ne sera pas. Et en la matière, les militaires ne sont plus en première ligne, même si un diplomate est toujours plus convaincant quand il négocie en position de force. Voilà un bel exemple d'articulation entre *soft* et *hard power*! À mon sens, il ne suffira pas de détruire le "donjon d'AQMI" au Mali pour y retrouver la stabilité. La clé du succès final tient dans l'équilibre entre la préservation de la souveraineté du Mali et la satisfaction des justes revendications des minorités du nord, notamment les Touaregs. Sans l'influence de la France, forte de ses capacités d'intervention militaire et d'une connaissance intime du pays, cet équilibre ne peut être trouvé.

En France, le chef est devant la troupe. En Europe, la France est devant. C'est très bien ainsi. Mais imaginons un instant que la France perde son outil militaire de qualité: quel serait le moteur de l'influence? La culture? La science? Soyons sérieux: il y a bien longtemps que la France a renoncé à présider l'UNESCO et à exercer une quelconque hégémonie dans les palmarès académiques ou l'attribution des prix Nobel. On peut le regretter, mais soyons réalistes: la France dans le monde, c'est d'abord son outil militaire, même s'il existe d'autres relais d'influence qu'il convient de promouvoir afin d'exercer une action indirecte sur l'environnement à travers les perceptions des différents acteurs: la langue, le droit, l'ingénierie, la technologie...

La guerre prend souvent aujourd'hui les traits de la "guerre économique". Aussi, ne faudrait-il pas désenclaver les mondes militaire et civil pour monter des opérations d'influence ad hoc, en combinant des savoir-faire différents mais cependant complémentaires? Par exemple pour préempter des champs d'action en matière de nation building une fois le conflit apaisé, ou pour remporter de précieux marchés d'expertise au profit des entreprises françaises ?

Nous autres Français avons de grandes qualités, dont nous pouvons être fiers, mais aussi de nombreux défauts, qu'il faut essayer de corriger. Notamment celui de vouloir institutionnaliser toute solution apportée à un nouveau problème. Nous manquons moins de technocratie que de souplesse! Nous disposons déjà d'un outil éprouvé en matière de désenclavement des mondes civil et militaire: c'est la réserve opérationnelle. Là où je vous rejoins, c'est

La Défense constitue l'un des derniers points forts de la France au XXI^e siècle. C'est un enjeu d'influence.

Ce serait se payer de mots que de faire croire que nous serions plus influents avec moins de moyens!

qu'elle ne donne plus entière satisfaction de nos jours. Il faudra sans doute la réformer. Sans vous livrer de scoop, je peux d'ores et déjà vous dire que cela fait partie des projets de la Commission de la Défense.

Mais cela ne suffira pas. Il faudra trouver d'autres moyens de développer l'influence en termes de *soft power* et encourager une meilleure prise en compte des intérêts industriels français dans un contexte d'intervention extérieure. Pourquoi les Allemands ont-ils su mieux tirer profit que nous de leur présence militaire à l'étranger, notamment dans les Balkans? Il n'est pas question d'exploiter le prix du sang, mais il n'y a pas de cynisme à rechercher un certain retour sur investissement. Et pourquoi ne pas faire comme les Britanniques dès qu'il s'agit d'armer des états-majors internationaux? Il n'est pas utile de chercher longtemps pour trouver des entreprises britanniques prêtes à satisfaire les nouveaux besoins définis par ces états-majors.

Le monde militaire n'est pas seulement un outil d'influence de la France dans le monde. Les armées sont aussi un outil d'influence de la République.

Le cas de la lutte contre la piraterie est à cet égard révélateur. Nos amis Britanniques sont curieusement beaucoup plus présents dans l'océan indien que dans le golfe de Guinée, où les pays riverains n'autorisent pas les sociétés militaires privées. Encore cette présence est-elle surtout virtuelle: comptez le nombre de navires britanniques engagés dans l'opération Atalante. Comment dit-on zéro en anglais? Et pourtant, où est basé l'état-major et qui le commande? À l'inverse, je n'ai pas l'impression que l'engagement britannique en Irak et en Afghanistan ait eu un effet bénéfique sur leur influence. Ceci explique peut-être cela: une volonté de tirer les leçons de ces échecs stratégiques.

Bref, je suis loin d'idéaliser nos alliés, même si je reconnais que nous aurions parfois intérêt à s'inspirer de leurs bonnes idées. Mais je n'envie pas les Allemands pour la lenteur de leur processus décisionnel en matière d'intervention militaire, qui limite singulièrement leur capacité d'action et donc d'influence. De la même façon, j'ai du mal à comprendre que les Britanniques soient capables de faire de tels choix à courte vue comme les coupes franches qu'ils ont décidées en 2010 en matière de défense. Il faut éviter les deux écueils que sont d'un côté la calcification des bonnes idées dans les technostructures, de l'autre la tentation de la corruption et les risques de conflits d'intérêts. Mais je

n'ai pas de solution toute faite. Que vos lecteurs n'hésitent pas à me faire part de leurs idées en la matière!

Bien que vous ne me posiez pas la question, je peux également vous révéler que le rôle social des armées fera également l'objet de toutes les attentions des commissaires à la défense. Quel lien avec l'influence me direz-vous? Tout simplement, je crois que le monde militaire n'est pas seulement un outil d'influence de la France dans le monde. Il est aussi un formidable outil d'intégration et de promotion sociale, à un moment de notre histoire où les autres outils apparaissent plus ou moins grippés. Les armées sont aussi un outil d'influence de la République. Cela n'est pas nouveau: allez à Sainte Anne d'Auray visiter

le monument aux morts, et vous comprendrez le lien charnel qui attache les Bretons à la République. L'enjeu du Livre blanc et du format des armées, ce n'est donc pas seulement une question de défense, mais aussi un enjeu social. Vous comprenez, compte tenu de mes origines socio-professionnelles et de mes convictions politiques, combien cela est important pour moi.

À quel niveau devrait se situer, selon vous, le pilotage des opérations d'influence au sein du ministère de la défense?

Je ne poserais pas la question en ces termes, mais m'interrogerais d'abord sur la stratégie. Elle émane du président de la République, qui fixe les grands axes de sa vision de la France dans le monde, à telle ou telle échéance. Le gouvernement met en œuvre cette stratégie sous la forme de politiques publiques. Naturellement, le ministère de la Défense concourt à la politique publique de défense et, à ce titre, à développer notre influence grâce à nos capacités militaires. J'insiste sur l'importance de fixer une stratégie. En effet, à quoi cela sert-il de gagner toutes les batailles si l'on ne se fixe pas de but de guerre? C'est tout le drame d'Israël, dont le complexe militaro-industriel allié au monde du renseignement est certainement le plus performant qui soit, mais qui n'a pas de vision stratégique. Plus encore que les États-Unis, Israël est une formidable puissance militaire, quasiment invincible tactiquement, mais incapable de parvenir à faire la paix et à exercer une influence positive sur son environnement. Ce n'est pas moi qui le dis, ce sont les directeurs successifs du Shin Beth, le service de renseignement intérieur israélien.

Pour conclure, quel message faire passer à nos lecteurs?

La période est difficile, c'est vrai. Elle est aussi passionnante à vivre. L'opération Serval entrera dans les annales de l'histoire militaire, et même de l'histoire tout court, j'en suis sûre. Elle constitue un formidable révélateur. Elle a été rendue nécessaire par les erreurs stratégiques commises précédemment. Comme quoi, à quelque chose, malheur est bon. Mais il s'en est fallu d'un cheveu que survienne une catastrophe géopolitique majeure si Bamako était tombée. Vous savez, dans le monde de la voile, on a coutume de dire qu'il n'y a pas de vent favorable pour le skipper qui ne sait pas où il va. Dans une régata, ce n'est pas trop difficile. Celui qui n'a pas trop d'ambition peut se contenter de suivre et d'imiter les autres. Mais les relations internationales s'apparentent davantage à une course en solitaire autour du monde, dans laquelle chaque concurrent poursuit ses seuls intérêts et suit la route qui correspond à ses moyens et ses ambitions. Et là, il faut une vraie vision au-delà de l'horizon et les moyens nécessaires, sinon autant faire du cabotage. C'est le premier point: un homme (ou une femme!) d'État est un politique responsable qui raisonne à long terme et fait des choix en prenant en compte l'historique et les conséquences dans le temps long.

Le second point, et je m'en tiendrai là, réside dans l'évidence que notre intervention au Mali illustre depuis deux mois: l'influence de la France dans le monde aujourd'hui, c'est d'abord la crédibilité de son outil militaire. Ce constat peut être différent dans le cas d'autres pays peut-être mieux armés en termes d'influence scientifique, culturelle, sportive ou autre. Autrement dit, pour notre pays, croire que le *soft power* remplacera le *hard power* dans notre capacité d'influence, ce n'est pas seulement une illusion, c'est une erreur stratégique. ■

BIOGRAPHIE

Née en 1953, députée du Finistère (PS), et élue d'un grand port militaire, Brest, Patricia Adam est aujourd'hui présidente de la Commission de la Défense nationale et des Forces armées à l'Assemblée nationale. Un domaine qui lui est familier car elle avait naturellement intégré cette commission à la suite de son élection en 2002. Auditrice de la 55^e session de l'Institut des hautes études de la défense nationale (Ihedn), elle se spécialise alors dans les questions militaires. Elle est désignée vice-présidente de la Commission de la Défense en 2007, et se voit confier, la même année, la responsabilité des questions de défense par son groupe parlementaire, le groupe socialiste, républicain et citoyen.

Patricia Adam a débuté sa carrière politique en tant qu'adjointe au maire de Brest en 1989. Éluée de terrain, assistante sociale de profession, elle a exercé les fonctions de vice-présidente du Conseil général du Finistère de 1998 à 2008. C'est alors qu'elle a décidé de se consacrer à son seul mandat de parlementaire, en quittant l'exécutif du Conseil général.

Patricia Adam est l'unique parlementaire à avoir participé aux travaux des commissions chargées d'élaborer les deux Livres blancs sur la défense et la sécurité nationale de 2008 et de 2013. Elle assure, jusqu'en mars 2013, la présidence tournante de la délégation parlementaire au renseignement (DPR).



À la tête de la Commission de la Défense, Patricia Adam s'est fixé pour objectif d'ouvrir une partie de ses travaux au public, de lui donner de la vigueur en organisant déplacements et nouveaux cycles d'auditions.

"Bien sûr, précise-t-elle, lorsque les directeurs des services de renseignements viennent présenter leur activité, le huis clos est de rigueur; le compte rendu publié sur le site de l'Assemblée, bien que largement édulcoré, est donc très attendu. Il en va de même pour l'audition régulière du ministre de la défense, qui vient chaque semaine présenter à la Commission de la Défense un point de situation sur l'opération Serval." Et Patricia Adam de souligner le sens des responsabilités de chacun des commissaires, toutes tendances confondues: "Rien ne sort des débats, parfois très sensibles et toujours très intéressants. Jean-Yves Le Drian exprime à chaque fois son admiration pour l'intelligence de la manœuvre, la rusticité et le professionnalisme des soldats engagés au Mali. En ce qui concerne les auditions ouvertes à la presse, je m'aperçois qu'elles sont de plus en plus suivies, car les journalistes apprécient de gagner plusieurs

jours sur la publication du compte rendu officiel; elles bénéficient ainsi d'un bon retour médiatique, le plus souvent sur des supports internet spécialisés, mais aussi dans la presse imprimée généraliste." Un exercice d'influence positive gagnant-gagnant pour toutes les parties. ■

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 Patricia Adam va clairement dans le même sens. Qu'elle soit ici remerciée 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 : 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