



Communication & Influence

N°61 - Janvier 2015

Quand la réflexion accompagne l'action

L'influence, paramètre-clé d'une nouvelle typologie des relations internationales : le décryptage d'Hubert Védrine

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.

Comme conseiller diplomatique puis secrétaire général de l'Élysée, Hubert Védrine a passé quatorze années aux côtés de François Mitterrand au cœur du palais présidentiel, avant d'être cinq années durant ministre des Affaires étrangères sous la cohabitation Chirac/Jospin. Fin connaisseur des relations internationales, il a dès l'an 2000 intégré la dimension influence dans une typologie innovante et réaliste.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Hubert Védrine plaide pour un retour au réalisme en politique, tant en interne que sur la scène diplomatique. Comme il l'écrit dans son dernier ouvrage, La France au défi (Fayard, 2014), notre pays détient de nombreux atouts. Pour retrouver



son rang et son aura, il doit cependant se montrer lucide et se réformer en profondeur. D'où l'urgente nécessité de réapprendre à penser sur un mode réaliste, en s'extrayant des pièges du dogmatisme et de l'"Irrealpolitik".

Bien qu'il fasse polémique, le terme d'influence s'est imposé dans nos vies, notamment dans la sphère des relations internationales. Pour vous, qu'est-ce que l'influence ?

Une évidence... pas si simple que cela à définir. En 2008, dans mon livre d'entretiens avec Dominique Moïsi, *Les cartes de la France à l'heure de la mondialisation*, j'emploie l'expression : "puissance d'influence mondiale" pour désigner plusieurs pays qui disposent à la fois de certains éléments de puissance, et de nombreux éléments d'influence globale, dont la France. Mais aussi la Grande-Bretagne, l'Allemagne, la Russie, la Chine, le Japon et l'Inde. Cette expression

de "puissance d'influence mondiale" visait à dépasser la lancinante interrogation : notre pays est-il encore une grande puissance ? Pour trouver une classification qui corresponde aux réalités du temps, je suggérerais une typologie qui distingue l'hyperpuissance américaine – expression que je n'ai utilisée que pour la décennie 1990 – des cent quatre-vingt-huit autres pays présents à cette époque, aux Nations-Unies.

L'influence, c'est la capacité dont dispose un pays à influencer (au sens propre du terme) les modes de pensée, la culture des autres, ce qui se traduit à un moment donné par la faculté de peser sur leurs décisions, de les faire agir dans le sens de nos intérêts.



Elle peut être politique, économique ou culturelle. Locale, régionale ou globale. C'est l'aptitude à agir et à peser autrement que par la force qui distingue l'influence de la puissance. Cette dernière n'est pas que militaire d'ailleurs. La capacité de faire monter ou baisser les prix du pétrole (celle de l'Arabie) en est un bon exemple. A l'aune du couple puissance/influence, je propose donc en 2000 une nouvelle typologie.

Un dirigeant religieux, un sage peut avoir une influence sans pour autant détenir de puissance, il suffit de voir le rôle joué par des personnalités comme le Pape ou le Dalai Lama.

On ne peut d'ailleurs établir une césure claire entre puissance et influence, les deux concepts étant intimement mêlés. On se souvient de la parole fameuse du Maréchal Lyautey, disant qu'il fallait montrer sa force pour ne pas s'en servir. C'était, déjà, l'idée de la dissuasion. Quand on détient la puissance, même sans en user, on peut peser sur les décisions des autres, car ils en tiennent compte dans leurs décisions. L'influence peut aussi s'exercer inconsciemment, par exemple via les références culturelles et les modes intellectuelles. Ou consciemment : le pouvoir de nommer un lieu par exemple, une ville, une mer, une région, reflète une perception et une représentation du monde et un pouvoir linguistique sur l'espace. Désigner l'Oural comme frontière entre l'Europe et l'Asie correspond à une volonté des Tsars de montrer la double appartenance de la Russie à ces deux entités. De même, le processus de colonisation puis de décolonisation s'est accompagné de changements de noms dans nombre de lieux, le retour contemporain aux noms d'origine exprimant la volonté des peuples de reconquérir et réaffirmer leur identité par le pouvoir de renommer.

L'influence s'exerce le plus souvent en modifiant la manière dont vos interlocuteurs pensent, appréhendent le monde et *in fine* s'y comportent.

L'influence peut-elle exister sans la puissance ?

Oui. La Suisse en constitue un parfait exemple. Ne serait-ce que par sa capacité à exercer une influence, comme médiateur ou par ses banques. De même, un dirigeant religieux, un sage, peut avoir une influence sans pour autant détenir de puissance, il suffit de voir le rôle joué par des personnalités comme le Pape ou le Dalai Lama. Gandhi a eu une influence immense sur les esprits du monde entier, Nelson Mandela aussi. Dans certains cas, le non-emploi de la force permet d'exercer une influence notable qui se traduit concrètement dans les faits.

Cependant reconnaissons qu'en règle générale, un pays dépourvu de toute puissance n'a que peu de chance d'exercer une réelle influence. Dans la typologie que je proposais en 2000, après l'*hyperpuissance* et les puissances d'influence mondiale, je recensais vingt à trente pays susceptibles d'être qualifiés de puissances. Ensuite, venaient les pays qui existent, mais n'ont ni puissance, ni moyens d'influencer leur environnement. Enfin, dans une dernière catégorie, on trouvait d'une part les pseudo-États, autrement dit des États incapables d'exercer effectivement leur souveraineté formelle, dépendant de l'aide internationale et étant fréquemment la proie

de forces transnationales, légales mais aussi illégales ; et d'autre part les micro-États, qui ne représentent d'ailleurs pas un ensemble homogène puisque certains d'entre eux sont stables et prospères. Dans cette typologie, à l'aube des années 2000, on voyait que les puissances d'*influence mondiale* étaient peu nombreuses et que la France y figurait en bonne place.

Décrypter les jeux d'influence est donc un exercice essentiel en matière de relations internationales...

Bien sûr, l'influence s'exerce le plus souvent en modifiant la manière dont vos interlocuteurs pensent, appréhendent le monde et, *in fine*, s'y comportent. On cherche à inoculer à l'autre sa propre façon de penser. Prenez la question du prosélytisme. Aujourd'hui, l'Islam est prosélyte. Mais l'Occident l'a été tout autant et l'est encore d'une certaine manière évangéliste. Et ce, sans doute, depuis l'injonction fondatrice de Saint Paul "*allez évangéliser toutes les nations*". Saint Paul est alors le penseur d'une petite secte juive dissidente comme il en existe tant à l'époque. Mais là où les autres sectes juives ne s'adressent qu'aux Juifs, lui élargit le champ d'action à la Terre entière : aux Grecs, aux Romains, aux Gentils, bref à tout le monde. Cette volonté affichée de convertir le reste du monde est fondatrice.

Un "droit-de-l'homme" contemporain, quand bien même il serait complètement athée et même anticlérical, me paraît être l'héritier de cette pensée, de cette idée que nos valeurs sont universelles, qu'elles doivent être adoptées par tous et en tout lieu. Or, cela ne va pas de soi puisque justement, nombre de peuples ne les considèrent pas toutes comme universelles. Le colonialisme a été accompagné dans bien des cas par l'œuvre des missionnaires. L'école de pensée de Bernard-Henri Lévy repose largement là-dessus, tout comme le droit d'ingérence de Bernard Kouchner et de bien d'autres. C'est honorable, mais cela se heurte dans les faits à la résistance de nombreux peuples qui contestent l'universalisme des valeurs occidentales.

À l'inverse, il ne semble pas que les Chinois aient jamais été prosélytes. Ils cherchent sans doute à nous influencer, mais certainement pas à nous convertir ni à nous imposer des "valeurs chinoises universelles". N'oublions pas qu'ils sont avant tout l'Empire du Milieu. Les spécialistes de la Chine doutent de sa volonté d'expansion. Certes, son besoin de croissance lui crée des besoins énormes de nouveaux approvisionnements, de nouveaux marchés, des intérêts donc. Mais veut-elle imposer sa vision à toute la planète ? Il est permis d'en douter. Pour autant, leur volonté de puissance – somme toute classique – est évidente.

L'influence présente donc de multiples facettes...

Oui. Je distinguerais volontiers l'influence utilisable par un décideur public ou privé, et l'influence qui s'exerce quasiment à l'état naturel, comme un rayonnement. Prenons l'exemple de Paris. C'est une ville qui fascine le monde entier. Cela résulte d'une histoire qui s'est bâtie au cours des siècles. Les rois, des présidents, des préfets ont joué un rôle majeur, patient et de longue haleine dans cette construction. Cette influence résulte d'efforts multiples qui, au fil du temps, ont abouti à ce rayonnement, sans qu'il soit le fruit d'une politique structurée. Prenons un autre exemple, le fameux *American way of life*, d'ailleurs

en partie rêvé. Il permet d'attirer les enfants des élites du monde entier vers les universités américaines sans que celles-ci aient besoin de démarcher. Cette attractivité est la résultante d'une image très forte.

On doit distinguer cette influence qui s'exerce quasiment à l'état naturel, de l'influence délibérée qui découle d'une volonté déclinée dans le cadre d'une stratégie de communication ou de valorisation du *soft power*. Lancer des programmes de *Young Leaders*, augmenter le nombre des bourses pour des étudiants étrangers, renforcer la présence des experts français dans les enceintes internationales, sont des décisions visant à exercer une influence. En résumé, il y a l'influence que l'on exerce parce que l'on détient la puissance ; l'influence que l'on exerce naturellement même si l'on n'est pas aussi puissant que son concurrent ou adversaire ; l'influence mobilisable, utilisable et sciemment voulue ; et enfin l'influence qui s'exerce à l'état quasiment naturel.

Les jeux d'influence méritent donc d'être pris en compte. Cet enchevêtrement de puissance, de dissuasion, de menaces plus ou moins voilées, d'influence plus ou moins délibérée et assumée, tout cela forme un ensemble complexe, une "mêlée" qui fait que l'influence est partie prenante du jeu géopolitique.

Dans votre dernier livre La France au défi, vous insistez sur la nécessité d'observer lucidement le monde. Vous êtes un géopolitique plutôt un partisan du réalisme. Pourquoi ?

Parce que l'irréalisme conduit à l'impuissance, le réalisme est une forme de lucidité, d'intelligence du monde. La *Realpolitik* a mauvaise réputation. Beaucoup de nos contemporains l'assimilent à une sorte de cynisme brutal mais sur le mode de la plaisanterie, je dirais que je préfère à tout prendre la *Realpolitik* – au sens où l'entendait Henry Kissinger – à l'"*Irrealpolitik*", conformiste et bien pensante, dans laquelle nous baignons en Europe, cet irréalisme manichéen, qui conduit à un moralisme abstrait et dogmatique, auquel on ne parvient plus à intégrer les éléments concrets qui contredisent cette croyance ! Cette *Irrealpolitik* nous handicape énormément.

À cet égard, les peuples européens veulent croire, depuis la fin de la Seconde guerre mondiale, que l'usage de la force est dépassé. Ce serait bien, mais ils se trompent. Cette appréhension du monde – spécifique aux Européens – sur un mode *bisounours*, avec les gentils d'un côté (ONG, médias, people, intellectuels...) qui veulent le bien, face aux méchants (États, armées, observateurs réalistes...) ou encore occidentaux contre les autres, est infantilisante, et nous paralyse mentalement, et souvent diplomatiquement. À mon sens d'ailleurs, cette *Irrealpolitik* bavarde et moraliste est plus proche du cynisme que le réalisme, car elle est impuissante, et elle fait espérer des choses impossibles.

Quid de l'avenir de l'influence française ?

Grâce à un rayonnement immanent et presque intemporel, la France garde envers et contre tout du prestige. La France compte, mais chacun à la sienne... Les uns voient la France de la Commune, les autres celle de ses quarante rois, d'autres encore celle du général de Gaulle... Des penseurs comme Tocqueville, des écrivains comme Victor Hugo intéressent encore aujourd'hui des dirigeants ou des

intellectuels chinois. Les jeunes mariés chinois viennent se faire photographier devant les châteaux de la Loire ou la Tour Eiffel. De même, la langue française, comme notre cuisine, maintiennent leur aura à travers le monde. Les mathématiciens et ingénieurs français sont réputés jusque dans la Silicon Valley. Pour d'autres, elle est une terre d'asile. Nous avons d'énormes atouts dans notre jeu et l'image que la France projette à travers le monde, celle d'une qualité de vie exceptionnelle, reste très forte, quel que soit le pessimisme des Français !

En guise de conclusion, notre pays a longtemps été influent, notamment par sa participation active aux débats d'idées. L'est-il encore réellement en ce début de XXI^e siècle ?

Je n'en suis pas sûr, d'autant que l'on observe, me semble-t-il, un rétrécissement des pensées, donc des débats d'idées du fait du catéchisme public dont j'ai parlé. Entre ce qu'il est obligatoire, et interdit de penser et de dire, il n'y a plus guère d'espace...

La priorité, pour retrouver notre énergie, consisterait d'abord à déverrouiller le système politico-médiatique, devenu autobloquant [ndlr : chapitre 6 du dernier livre d'Hubert Védrine, *La France au défi*, op. cit.].

Bien sûr, les grands écrivains, depuis Balzac jusqu'à Malraux, Sartre et Camus en passant par Proust, ont contribué au rayonnement de la pensée française. Des années 50 aux années 80, en France, c'est l'intelligentsia marxiste qui a donné le ton et intimidé les autres jusqu'à des gens comme François Furet. Et il y a eu, surtout dans les universités américaines, l'influence des structuralistes et déconstructeurs (qui n'ont que trop bien réussi !). Les courants gauchistes de toutes sortes ont prospéré et exercent encore aujourd'hui une influence sur le plan des idées jusqu'à détourner en vol l'écologie politique ! Leur technique, stalinienne, reste inchangée : on ne discute pas avec l'adversaire, on le diabolise d'emblée, on le discrédite. Dans un autre domaine, celui des relations internationales, le concept de "droit d'ingérence", présenté comme une panacée, a longtemps de même phagocyté tout débat. En matière internationale, les concepts dont nous nous servons sont essentiellement américains, ce qui ne doit pas étonner. Par exemple, Joseph Nye a formulé les notions de "*soft power*" puis de "*smart power*".

En matière de débat d'idées, notre influence a donc décliné, si elle n'a pas disparue. Si l'on ajoute à cela la montée en puissance exponentielle de technologies individualisantes et le fait que le marché, financiarisé à la folie, est devenu un immense casino, on peut se poser la question de savoir s'il existe encore une place pour le patient, long et difficile travail de la pensée, avant qu'elle soit exposée au choc désintégrateur des médias. Sur ce plan, pour retrouver une influence digne de ce nom, il nous faudra réapprendre à forger dans le silence, l'analyse et le travail, des concepts justes et forts. ■

Je préfère à tout prendre la *Realpolitik* – au sens où l'entendait Henry Kissinger – à l'"*Irrealpolitik*", conformiste et bien pensante, dans laquelle nous baignons en Europe, cet irréalisme manichéen, qui conduit à un moralisme abstrait et dogmatique, auquel on ne parvient plus à intégrer les éléments concrets qui contredisent cette croyance !

EXTRAITS

La force de son influence : une carte maîtresse de la France dans la mondialisation

En matière de réflexion sur les stratégies d'influence, Hubert Védrine s'impose comme un précurseur. En 2000, il publie un livre d'entretiens avec le politologue et géopoliticien Dominique Moïsi, Les cartes de la France à l'heure de la mondialisation (Fayard). Il explique avec finesse comment s'entrelacent la puissance et l'influence dans le jeu subtil des relations internationales et montre comment la France reste envers et contre tout une puissance d'influence.

Les raisons de la domination américaine

"Cette globalisation n'est pas l'aboutissement d'un 'plan' américain, même si les grandes entreprises américaines y ont poussé et en tirent d'immenses profits. Les États-Unis, c'est vrai, continuent la politique commerciale de la 'porte ouverte' qui était celle de la Grande-Bretagne au XIXe siècle (la porte des autres, bien sûr !). Ils en tirent d'énormes avantages, en raison de leur taille économique et pour bien d'autres raisons : parce que la mondialisation se fait dans leur langue ; parce qu'elle se fait autour de principes économiques libéraux qui sont les leurs ; parce qu'ils imposent leurs normes juridiques, comptables ou techniques ; parce qu'ils sont les chantres de l'individualisme ; parce qu'ils disposent aussi de cette 'puissance mentale' dont parle l'essayiste et philosophe René Girard, de cette capacité d'inspirer les rêves et les désirs des autres grâce à leur maîtrise des images mondiales de cinéma et de télévision ; parce que, pour ces raisons mêmes, les étudiants des autres pays sont très nombreux à venir parachever leur formation chez eux.

"Les États-Unis connaissent néanmoins des problèmes.[...] Mais c'est quand même le pays qui tire le plus avantage de la mondialisation, de très loin, ce qui nourrit une tentation hégémonique et unilatéraliste longtemps bridée par l'isolationnisme du peuple américain, mais qui a fini par le surmonter. Même si le projet américain fondateur n'était pas de dominer mais de se protéger, l'Histoire en a décidé autrement." (p. 10-11)

La France, puissance d'influence mondiale

"La France dispose de très bonnes cartes, à condition de poursuivre la mutation de son comportement. Pour moi, c'est la clé. Résumons-nous : un pays doté d'une population et d'un territoire moyens par rapport aux grands ensembles d'aujourd'hui, mais très homogène. Un pays qui continue d'exercer une influence considérable de par le monde, largement héritée de l'Histoire, mais très vivante. Un pays qui a réussi depuis quelques dizaines d'années une mutation économique et sociale qui le place, selon les critères retenus, au troisième, quatrième ou au cinquième rang sur cent quatre-vingt-huit [ndlr : chiffres de l'année 2000], donc très haut. Un pays dont les grandes entreprises se sont hissées au tout premier plan, qui a réussi à métamorphoser son agriculture en instrument de production et d'exportation ultramoderne, dont les technologies sont parmi les plus avancées, dont la politique sociale reste extraordinairement généreuse [...]." (p. 48-49)

La force du jeu des idées dans les stratégies d'influence

"...Pour avoir de l'influence, il faut d'abord être capable d'avoir ses propres idées. Qu'influencerions-nous si nous nous contentions de répéter le langage convenu du 'politiquement correct' du moment et celui des consensus ? Exercer plus d'influence, cela veut dire apporter au débat une valeur ajoutée. L'indépendance d'esprit et de projet est non seulement possible, mais indispensable. Encore faut-il se comporter comme l'exigent les relations internationales d'aujourd'hui : être concret, simple, direct, savoir travailler en commun, écouter les autres, ne pas 'poser'. À ces conditions, la France peut mettre en valeur ses très nombreux atouts, qu'elle sous-estime d'ailleurs constamment par nostalgie ou masochisme." (p. 51)

La France est un grand pays

"La France est un grand pays. Elle ne va pas se dissoudre dans un magma mondial ni même européen. Elle a en mains d'excellentes cartes, voire des atouts majeurs, si elle sait en jouer, pour préserver dans le meilleur sens du terme son identité et son influence, et apporter une contribution décisive tant à une meilleure organisation du monde qu'au renforcement de l'Europe.[...] Pays capable de rassembler des alliés pour s'opposer à ce qui est inacceptable, de constituer des majorités d'idées pour entraîner les mouvements nécessaires, exercice indispensable à une époque où il est de plus en plus rare qu'un État puisse décider seul, que ce soit pour refuser ou pour imposer, cette France-là a toutes les raisons d'être confiante et tous les moyens de se montrer audacieuse." (p. 183)

EXTRAITS

Plaidoyer pour un retour au réalisme en politique internationale

En 2007, Hubert Védrine publie Continuer l'Histoire (Fayard, en collaboration avec Adrien Abécassis et Mohamed Bouabdallah). Après la chute du Mur de Berlin, les Occidentaux ont cru trop vite avoir gagné, pensant que leurs 'valeurs' allaient s'imposer partout. Les Américains ont sombré dans l'hubris, cette démesure dont les Grecs anciens se défiaient tant. À l'inverse, les Européens se sont bercés de songes iréniques, se déconnectant de plus en plus des réalités. Hubert Védrine choisit de tenir un langage de vérité, nous incitant à rompre avec cette 'Irrealpolitik' qui nous guide vers l'abîme. La France doit ouvrir les yeux, retrouver confiance en elle-même, saisir la nature profonde des nouveaux enjeux qui s'offrent à elle et renouer avec une politique étrangère fondée sur le réalisme.

Défendons clairement nos intérêts

"Le monde à venir s'annonce rude. Pouvons-nous l'affronter avec une politique étrangère vague et un ministère des Affaires étrangères constamment affaibli ? Non. La première remise en ordre consisterait à cesser de prétendre que nous ne défendons pas des intérêts, que nous parlons pour l'"Europe', pour le 'monde', pour la 'paix', l'"universel', etc. Cela, pour plusieurs raisons : 1 – C'est faux. Nous avons des intérêts précis : ceux de soixante millions de Français qui ne sont pas des êtres virtuels ; 2 – personne à l'extérieur ne nous croit. Cela suscite sourires ou énervement ; 3 – cela désoriente l'opinion française. Défendre clairement nos intérêts ne nous empêche pas de promouvoir en même temps nos idées pour l'Europe, pour l'ONU, de faire rayonner la France que le monde aime, etc. Au contraire. Ce serait plus franc, plus convaincant, et donc plus efficace." (p. 146)

La démocratie et l'économie de marché ne sont pas tout

"L'Occident, qui a crû être le seul maître et le grand ordonnateur du monde global de l'après-guerre froide, doit reconnaître qu'il n'a plus le monopole de l'Histoire. Malgré les valeurs universelles et les règles communes, notamment économiques, d'autres forces qu'il ne contrôle pas sont à l'œuvre pour le redessiner à leur façon. La démocratie et l'économie de marché continueront de s'étendre sous des formes diverses et contrastées, mais cela ne mettra fin ni à la compétition, ni à la politique, ni à l'Histoire. Nous entrons dans une ère faite de tensions sans précédent, de négociations et de compromis. La géo-économie comme la géopolitique vont s'en trouver bouleversées.

"Si les Américains ne maîtrisent pas leur hubris, ils iront de catastrophe en catastrophe. [...] Si les Européens ne sortent pas de leur ingénuité et les Français de leurs chimères, ils subiront, de plus en plus impuissants, la suite des événements. S'ils le font, en revanche, ils pourront redevenir un acteur de premier plan. Une Europe lucide et déterminée serait à même de corriger l'effarante vacuité de la prétendue 'communauté internationale'. Une prise de conscience du compte à rebours écologique global dans lequel nous sommes entrés permettrait de relégitimer l'action publique, de refonder la citoyenneté, de créer un vrai lien entre les six milliards et demi d'êtres humains que tant de choses séparent, mais sur qui pèsent les mêmes menaces. Celle du 'clash des civilisations' doit être combattue et empêchée, et non niée. Les États et les gouvernements, irremplaçables fondements d'un multilatéralisme efficace, doivent être réhabilités et non plus, jour après jour, disqualifiés et affaiblis. [...]" (p. 147 à 149)

Assumer fièrement notre histoire pour retrouver notre influence

"Dans son intérêt comme dans celui de l'Europe, la France doit sortir d'une interminable interrogation sur elle-même, de ce ressentiment masochiste où elle se morfond. Pour qu'elle se ressaisisse, elle doit regarder en face son histoire – toute son histoire –, mais aussi ses atouts présents et futurs. Elle n'y arrivera que si, considérant le monde tel qu'il va être, elle juge possible d'y occuper une place attractive et d'y jouer un rôle conforme à ses attentes et qu'elle agit jour après jour en conséquence. La nostalgie perdra alors de ses charmes et les chimères de leur éclat. Le passé éclairera sans culpabiliser. Nous nous projeterons à nouveau dans l'avenir. Et, de fait, il y a tant à faire pour la France ! Il n'est pas aujourd'hui de responsabilité plus haute pour les politiques que de le dire et d'en convaincre les Français." (p. 149-150)

ENTRETIEN AVEC HUBERT VÉDRINE

BIOGRAPHIE

Hubert Védrine est né le 31 juillet 1947 à Saint Sylvain Bellegarde, dans la Creuse. Après Sciences Po Paris (1968) et une licence d'histoire (1969), il entre à l'ENA dont il sort en 1974 (promotion Simone Weil) pour entrer au ministère de la Culture. En 1979, il rejoint le ministère des Affaires étrangères. Entre-temps, en 1978, il est élu député suppléant (PS) dans la première circonscription de la Nièvre. A 34 ans, en 1981, le Président François Mitterrand l'appelle à l'Élysée comme conseiller diplomatique. Il devient ensuite porte-parole de l'Élysée en 1988 après la réélection de François Mitterrand, puis secrétaire général en 1991. Il le restera jusqu'en 1995, ayant passé quatorze années à l'Élysée.

Cette année-là, Hubert Védrine rejoint le Conseil d'État – où il a été nommé, en 1986, maître des requêtes. En 1996, il rejoint le cabinet d'avocats Jeantet et Associés et publie un ouvrage de 800 pages sur la politique étrangère de l'ancien Président, *Les Mondes de François Mitterrand* (Fayard). En mai 1997, après la victoire du PS aux législatives, Lionel Jospin le choisit, et le Président Jacques Chirac le nomme ministre des Affaires étrangères, fonction qu'il conservera cinq ans jusqu'au terme de la cohabitation en mai 2002. Alors qu'il est en fonction, il publie avec Dominique Moïsi *Les cartes de la France à l'heure de la mondialisation* (Fayard, 2000). En 2003, Hubert Védrine crée une société de conseil en stratégie géopolitique.



La même année, il publie une première sélection de ses articles et discours des années 1995-2003 sous le titre *Face à l'hyperpuissance*, qui sera suivie d'un nouveau recueil en 2009, *Le Temps des chimères*, puis en 2011 par *Dans la mêlée mondiale*, (tous trois chez Fayard). Depuis 2003, Hubert Védrine préside l'Institut François Mitterrand. En 2005, il publie une biographie de François Mitterrand, *Mitterrand, un dessein, un destin* (Gallimard). En 2005 toujours, il prend en charge un cours sur les Réalités internationales et la perception des menaces à Sciences Po Paris.

En 2007, il rédige un "Rapport au Président de la République sur la France et la mondialisation". A l'automne 2007 il publie avec Pascal Boniface *l'Atlas du Monde global*, suivi en 2009 de *l'Atlas des crises et des conflits* et en 2011 de *l'Atlas de la France* (tous trois chez Armand Colin). Il publie aussi en 2008 chez l'éditeur sonore De Vive Voix, *La Politique étrangère américaine*. En novembre 2012, Hubert Védrine remet au Président Hollande un "Rapport sur les conséquences du retour de la France dans l'OTAN, sur la relation transatlantique et sur l'Europe de la défense". En 2014, il préside une commission qui remet au Président

un rapport sur la relance de la présence économique française en Afrique. Il publie *La France au défi* (Fayard), un vibrant plaidoyer en faveur d'une réforme complète de notre pays.

Pour en savoir plus : <http://www.hubertvedrine.net/>

L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ECONOMIQUE

"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. L'entretien que nous a accordé Hubert Védrine 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 : Éric 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