



Communication & Influence

N°57 - JUILLET 2014

Quand la réflexion accompagne l'action

EDITORIAL

Risques criminels et communication d'influence : un colloque pour les entreprises au Sénat

"Entreprises, risques criminels et communication d'influence: le décryptage de Xavier Raufer": tel était le titre du n° 51 de *Communication & Influence* publié en janvier dernier. Codirecteur du Département de recherche sur les menaces criminelles contemporaines de l'université de Paris II, le criminologue Xavier Raufer y mettait l'accent sur l'inquiétante montée en puissance des menaces criminelles dans les sphères économique et financière. Il annonçait également la tenue d'un colloque fin janvier au Sénat, intitulé: "Évolution des dangers et des menaces: ouvrons les yeux". J'y suis intervenu sur le thème des opérations d'influence et de contre-influence à mettre en œuvre dans l'entreprise, soit pour prendre l'offensive, soit pour se prémunir face à des opérations de déstabilisation pouvant porter atteinte à ses intérêts, en particulier son image et son capital immatériel. Cette intervention vient d'être publiée dans les colonnes de la revue trimestrielle *France Forum*, vous pourrez la lire ci-après.

Organisée au Sénat sous l'égide de l'institut Jean Lecanuet, cette journée a permis à des criminologues, spécialistes et directeurs de sûreté de faire le point sur la montée des risques criminels dans l'entreprise. La dimension communicationnelle est parfaitement intégrée par les groupes criminels qui savent manipuler l'information et l'image afin d'exploiter les failles des entreprises. Une perception négative peut avoir des conséquences très graves voire funestes. Comment peut-on se prémunir? De quelle façon sensibiliser les directions? Pourquoi est-il nécessaire de travailler en amont sur ces questions afin d'éviter de se faire surprendre? Telles sont quelques-unes des thématiques abordées dans mon intervention. Avec une conclusion sur laquelle j'insiste fortement: l'influence sous-entend l'alliance subtile de l'action et de la réflexion et exige des dirigeants qu'ils soient capables, non seulement d'avoir une vision, mais aussi un fort caractère pour affirmer leur différence et leur identité, leur capacité à penser "hors des clous". Face au monde criminel, mieux vaut avoir à la tête de l'entreprise une équipe de loups sachant chasser en meute qu'un troupeau de moutons bêlants... Bonne lecture à tous et bonnes vacances d'été!

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

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.

FOCUS

France Forum et l'institut Jean Lecanuet

Ouverte par le sénateur Yves Pozzo di Borgo et conclue par l'ancien ministre Xavier Bertrand, animée par le chercheur Ali Laïdi (IRIS), cette journée au Sénat consacrée aux nouvelles menaces dans l'entreprise a vu intervenir: des criminologues de premier plan comme Alain Bauer, François Haut et Xavier Raufer; des politiques comme l'ancien ministre Jean-Marie Bockel (cybercriminalité); des hauts fonctionnaires comme François Werner (quid des prédatons financières?) ou Michel Quillé (Europol face aux mutations criminelles); des experts comme David Naccache (la question du numérique), Pierre Delval (l'épineuse question des contrefaçons), Alain Establier (les industries de défense et sécurité face aux nouvelles menaces), Régis Poincelet (gérer la sécurité de GDF-Suez) ou encore Bruno Racouchot (influence et contre-influence, de nouvelles armes pour l'entreprise). Une pluralité d'approches qui témoigne d'une réelle prise de conscience des enjeux de demain pour l'entreprise.

La revue *France-Forum* est publiée sous l'égide de l'institut Jean Lecanuet. Pour en savoir plus: www.institutjeanlecanuet.org – le numéro de juin est consacré au thème *Ville de demain, ville durable* ?





r a n c e
o r u m

REVUE TRIMESTRIELLE - JUIN 2014
NOUVELLE SÉRIE

10 €

hors-série

ÉVOLUTION DES DANGERS ET DES MENACES : OUVRONS LES YEUX !



INSTITUT

Jean Lecanuet
Un forum pour le monde

Alain Bauer ● Xavier Bertrand ● Jean-Marie Bockel ● Pierre Delval ● Alain Establier ● François Haut ● David Naccache ● Régis Poincelet ● Yves Pozzo di Borgo ● Michel Quillé ● Bruno Racouchot ● Xavier Raufer ● François Werner

www.institutjeanlecanuet.org

SOMMAIRE

Repère 1

**ÉVOLUTION DES DANGERS ET DES MENACES :
OUVRONS LES YEUX !**

Présentation du colloque par Yves Pozzo di Borgo 2

Première table ronde : Les problèmes

par Jean-Marie Bockel, Pierre Delval, François Haut, David Naccache,

Xavier Raufer, François Werner 3

Conclusion de la matinée par Alain Bauer 30

Seconde table ronde : Les solutions

par Alain Establier, Régis Poincelet, Michel Quillé, Bruno Racouchot 36

Conclusion du colloque par Xavier Bertrand 59

ÉVOLUTION DES DANGERS ET DES MENACES : OUVRONS LES YEUX !

Aujourd'hui, d'importants bouleversements frappent les domaines conjoints du crime organisé et du terrorisme, dont on voit bien qu'ils peuvent menacer la paix et la santé publique, même de pays modernes et solides.

Or, si certains phénomènes périlleux s'atténuent (toxicomanie juvénile, certaines formes de terrorisme), ces bouleversements voient aussi émerger de nouveaux « métiers » criminels, de nouvelles menaces, de nouveaux types humains dangereux.

Face à ces profonds changements du monde de l'illicite, les politiques, les acteurs de la sécurité ne peuvent rester passifs et préparer la guerre d'hier en oubliant celle de demain. ●

Ali LAÏDI. – Je donne la parole à Bruno Racouchot, spécialiste de la communication d'influence, directeur de Comes Communication et directeur de la lettre *Communication & Influence*.

Bruno RACOUCHOT. – Comes Communication est une société française, créée en 1999, aujourd'hui installée à Paris, à Toronto (Canada) et à São Paulo (Brésil). En latin, « *comes* » signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Cette société développe une méthode de communication d'influence reposant sur la valorisation des identités. Elle travaille en étroite collaboration avec des spécialistes nord-américains de la planification stratégique, du management et du branding. Nous publions également une lettre de réflexion, *Communication & Influence*, que l'on peut librement consulter et télécharger sur le blog www.communicationetinfluence.fr.

Communication & Influence est une plateforme de réflexion qui s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques classiques de communication 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. Mais on peut ajouter que les criminologues suivent de près *Communication & Influence*, qui est aussi un vecteur s'intéressant aux actions de *soft power*. Il nous semble qu'aujourd'hui plus que jamais, 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 – pour ne pas dire les affrontements – 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. Et, comme on va le voir, le monde criminel sait également jouer de ces registres et exploiter les failles des entreprises, y compris en matière communicationnelle. Une perception d'image négative soigneusement gérée par des esprits mal intentionnés peut avoir des effets désastreux. C'est donc à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie notre démarche stratégique.

En ce sens, nous avons vocation à sensibiliser les décideurs français aux questions d'influence, car la France a malheureusement beaucoup de retard dans ce domaine. On s'en aperçoit tout particulièrement lors de discussions concernant de grands marchés internationaux. Nos ingénieurs français, de très haut niveau, veulent à tout prix vendre des centrales nucléaires, des TGV, des produits extrêmement sophistiqués et complexes. Face à eux, on trouve certes des spécialistes de même niveau, mais surtout des lobbyistes, des juristes, des *spin-doctors*, anglo-saxons ou venant des pays émergents, qui sont autant de spécialistes de la désinformation, de la manipulation, de l'influence noire ou grise, ou encore des médias. Ils connaissent toutes les ficelles pour emporter les décisions, bien au-delà des seuls aspects techniques. Preuve qu'aujourd'hui la guerre économique se gagne par l'alliance du *hard power* et du *soft power*. Le *hard power*, nous l'avons, avec d'excellentes industries et de prestigieuses écoles. Mais il faut aussi réussir à travailler le *soft power*, et tout particulièrement l'influence. Car c'est le jeu de l'influence qui, bien souvent, peut faire évoluer la perception que vos interlocuteurs ont de vous.

L'influence vaut pour un État, une grande entreprise, une PME et même pour de toutes petites entreprises. C'est une arme tout à la fois pour attaquer et pour se défendre. Aujourd'hui, lorsque nous évoquons ces nouvelles menaces, nous devons voir en quoi l'adoption d'une stratégie d'influence par une entreprise lui permet de se protéger des attaques, de déjouer des

manœuvres grises ou noires qui visent à salir son image ou à attaquer son identité. On le sait, l'influence n'est pas de la coercition. Au contraire, on va élaborer un discours cohérent qui vise à séduire par la raison ou l'émotion. Il s'agit, par des exposés, des arguments, par la structuration de messages récurrents, de modifier la perception que vos interlocuteurs ont de vous.

À la différence de la communication grand public, la communication d'influence est une technique indirecte et transverse. On ne vise pas le grand public, le but n'est pas de convertir la terre entière. Vous identifiez une cible plus restreinte : les gens qui, autour de vous, de près ou de loin, formatent l'opinion émise sur votre entreprise. C'est en leur direction que vous allez envoyer des informations régulières afin de les influencer et faire en sorte que, d'observateurs, ils muent petit à petit et en douceur en ambassadeurs de votre entreprise. Ces observateurs critiques de votre situation vont ainsi devenir au fil du temps les porte-parole de votre action.

De prime abord, il peut paraître étrange de parler de communication quand on évoque l'évolution des dangers et des menaces. Mais il faut bien intégrer le fait qu'aujourd'hui savoir faire est une chose, mais le faire-savoir est tout aussi capital. Malheureusement, en France, la communication reste la grande oubliée de l'intelligence économique et des nouvelles menaces. Ces mondes se connaissent peu ou mal, et c'est une aporie qu'il convient de résoudre.

Que constatons-nous ? Aujourd'hui, les hommes comme les entreprises doivent impérativement s'adapter. L'illusion d'une mondialisation heureuse a fait long feu. C'est désormais l'heure du retour au réel. Notre monde est fait d'affrontements permanents, ce qui nous oblige à renouer avec un état d'esprit offensif. Il faut produire certes, le mieux possible et avec la meilleure marge, ce qui implique d'être lucide, d'ouvrir les yeux, de comprendre son environnement, d'identifier, non seulement les

nouveaux enjeux, mais aussi les nouvelles menaces, les nouveaux rapports de force, l'articulation des outils du *hard* et du *soft power*. Les entreprises ont une cible qui est le marché. Or, on ne gagne plus des marchés et on ne communique plus aujourd'hui comme hier. D'autant qu'entre les émetteurs d'information – au premier rang desquels les entreprises qui veulent vendre et prendre des parts de marché, en France ou à l'international – et les récepteurs, il existe toute une série de filtres que l'on pourrait regrouper en trois grands groupes.

D'abord, les relais et les vecteurs d'information et de communication, à savoir les médias et les *opinion makers* au sens large : journalistes, experts, hommes de réseaux, ONG et monde associatif... Bref, ceux qui font et relaient l'opinion. Ensuite, on trouve l'ensemble des décideurs publics et privés, autrement dit les sphères de décision politique et économique – depuis la commune sur laquelle est installée l'entreprise jusqu'aux groupes de pression de l'Union européenne – sans oublier les réseaux consulaires, les fédérations professionnelles, etc., qui entourent et encadrent directement l'activité de l'entreprise. Enfin, il y a les *stakeholders* au sens strict, les parties prenantes qui vivent par et pour l'entreprise : partenaires, sous-traitants, salariés, clients, etc.

Ces différentes sphères sont puissantes et redoutables, elles peuvent faire ou défaire les réputations. Les criminels en col blanc le savent parfaitement et maîtrisent les techniques de manipulation et de désinformation. Ces cénacles observent l'entreprise et forment des jugements qui sont ensuite répercutés sur le marché ou l'opinion publique, plus ou moins directement, notamment par le web, pour faire ou défaire les réputations. D'où l'importance de s'adresser à eux avec soin, par une communication radicalement différente de la communication bon enfant généralement menée.

Dans une telle configuration, il est capital d'influer en profondeur sur son écosystème au

sens large, donc sur ses parties prenantes. D'où la nécessité, pour l'entreprise, de montrer qu'elle sait où elle va, qu'elle est capable de délivrer du sens, des informations, des repères à travers des messages récurrents et « intelligents », au sens propre du terme. Cette tendance mérite d'autant plus d'être prise en compte qu'avec la montée en puissance d'Internet, les micro-pouvoirs se sont multipliés. L'entreprise n'est plus seulement jugée sur son savoir-faire, mais sur son attitude, son positionnement, sa stratégie, ses messages. On l'observe, on la scrute, on la critique, on la dénonce. Car l'économie étant devenue le moteur de la vie de la cité, chacun attend beaucoup d'elle. L'entreprise est donc un enjeu majeur, ce qu'ont parfaitement compris les grands réseaux criminels.

Gagner des marchés, déjouer des attaques, accroître son avantage concurrentiel, optimiser son positionnement, exigent que l'on voie les choses autrement. Il ne suffit plus d'apparaître comme le premier sur le plan technique ou de fournir les meilleurs produits ou prestations. Le vrai critère différenciant réside dans le fait d'avoir une identité forte, permettant de rayonner positivement vers ceux qui observent l'entreprise ou encore de décourager ceux qui veulent l'attaquer. Car on attaque plus facilement une cible naïve qu'une structure forte qui a su anticiper les menaces. C'est la perception qui compte. Y compris pour le monde criminel. À cet égard, une forte identité, positive, constitue la pierre angulaire d'une bonne communication d'influence. L'influence ne se confond pas avec la manipulation ou la désinformation. L'influence consiste, grâce à une communication transverse, à s'adresser à ceux qui font l'opinion, pour revendiquer une identité puissante qui permet un positionnement réellement différenciant. L'influence, rappelle Alain Juillet, ancien haut responsable à l'Intelligence économique, « est un moyen d'amener celui auquel on s'adresse à envisager une autre vision des choses, à changer son paradigme de pensée, à modifier ses fondamentaux. "Comment ?" Ce

changement est produit par des éléments qu'on lui présente et qui l'invitent à réfléchir [...]. L'influence fait appel à la capacité d'analyse de l'auditeur, qui doit faire le tri entre ce qu'il pense "habituellement" et les éléments nouveaux qui lui sont soumis, dont il lui appartient de mesurer la validité. Tout argument solide qui lui est proposé peut ainsi le conduire à revoir son jugement, donc son positionnement. C'est à partir de là que s'enclenche le processus de l'influence ».

On comprend bien que l'influence constitue un paramètre clé des jeux de pouvoir, non seulement dans la sphère politique, mais également dans la sphère économique. De fait, les rapports de force informationnels se trouvent bouleversés de fond en comble à l'échelle planétaire. On observe un basculement dans l'articulation des jeux de pouvoir dont les capitaines d'entreprise doivent mesurer l'ampleur. Comme le souligne Christian Harbulot, « la société de l'information est une nouvelle aire conflictuelle qui génère ses propres formes d'affrontement. » Il ajoute : « 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'adversaire. » On voit donc très clairement en quoi les questions d'image, de perception, de répercussion des messages peuvent intéresser directement le monde criminel. Citons encore Christian Harbulot : « 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 omissions. » D'où l'importance de faire s'ajouter influence et communication si l'on veut combattre efficacement des menées grises ou noires.

Le monde du crime étudie toujours soigneusement la configuration des rapports de puissance. Or, de nos jours, dans le monde politique ou dans la guerre économique, les jeux

de pouvoir ont évolué. Notre univers est infiniment plus complexe qu'avant. Comme l'ont bien mis en relief Ludovic François et François-Bernard Huyghe, nous sommes passés d'une société fondée sur l'autorité à une démocratie reposant sur l'influence. D'où l'importance de maîtriser les messages et les images, de susciter des idées ou des concepts, les propager, les renouveler, sous d'autres formes, en tenant compte de paramètres espace-temps en bouleversement permanent et exponentiel. Comme l'a expliqué Éric Delbecq, 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. »

L'influence est donc, non seulement une arme pour gagner des marchés, mais aussi un moyen puissant de décourager des attaques ou du moins de les rendre plus délicates. L'engagement d'une communication d'influence vise prioritairement trois objectifs. Tout d'abord, elle permet de fidéliser l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise en montrant qu'elle les accompagne, qu'elle est en veille permanente sur l'actualité. En créant un lien fort avec son écosystème, elle se donne les moyens de faire remonter des

informations, donc de déceler des menaces en même temps qu'elle gagne de nouveaux clients. Ensuite, l'engagement d'une communication d'influence permet de prendre de la hauteur, d'expliquer que l'entreprise inscrit son action dans une perspective stratégique et le long terme, qu'elle analyse tous les champs connexes à son activité. Elle produit alors de la confiance. Enfin, il s'agit de faire passer aux relais d'opinion des messages ciblés, réguliers, avec des contenus à forte valeur ajoutée. Répercutés, ils vont accroître le rayonnement de l'entreprise, perçue comme contributrice de son écosystème et, dès lors, comme un interlocuteur proactif et responsable. En étant informée et en apparaissant comme leader proactif dans son écosystème, l'entreprise est à même de tisser son réseau d'information et d'influence, donc de prévenir des menaces, voire de prendre l'initiative.

Quand Xavier Raufer nous a proposé d'intervenir sur ce sujet – en quoi l'influence est-elle une arme contre les nouvelles menaces ? –, nous avons réfléchi, avec mon équipe, et nous avons dégagé sept grands points qui nous ont paru intéressants à mettre en relief, même si cette énumération n'est nullement exhaustive.

1. Quand vous engagez une stratégie d'influence accompagnée d'une communication d'influence, vous prouvez d'abord que l'entreprise est en veille permanente, à 360° sur son écosystème, et possède une stratégie bâtie sur le long terme. L'entreprise est attentive à son environnement, elle le prouve et est donc plus difficile à surprendre. On revient là sur un élément extrêmement important développé par le DRMCC : le criminel se déplacera toujours vers une cible plus accessible, plus facile à toucher. Toute la stratégie de la communication d'influence est de montrer que ce que fait l'entreprise est construit, structuré, qu'elle est en veille et qu'il vaut mieux porter l'attaque sur une cible plus facile.

2. Au travers de cette stratégie d'influence, l'entreprise montre qu'elle a un cap, qu'elle est

« L'influence est une arme tout à la fois **pour attaquer et pour se défendre.** »

déterminée et prête à faire front. Elle sait où elle va car elle travaille dans la durée. Nous avons la dimension espace dans un premier temps, là nous avons la dimension temps. Le criminel aura tendance, là aussi, à se déplacer vers une piste plus accessible.

3. En affichant une identité forte, l'entreprise montre qu'elle a du caractère. Elle ne craint pas de jouer les critères différenciants. Et l'on sait qu'à partir du moment où il y a du caractère et une équipe décidée à la tête de l'entreprise celle-ci sera à même de pouvoir réagir en cas de crise.

4. Au travers des vecteurs développés, on s'aperçoit que l'entreprise ne pratique pas de langue de bois. Cela signifie également qu'elle est pragmatique ; on en revient au principe de réalité. Elle le prouve par ses publications qui sont précises, renseignées, hors des clichés convenus. Réaliste, pragmatique, l'entreprise montre qu'elle est capable de donner du fil à retordre à ceux qui l'attaqueraient. De la même manière, le criminel ira vers une cible plus simple à attaquer.

5. En développant une stratégie de communication d'influence, l'entreprise va permettre à ses personnels de porter un message intelligent. On ne va pas leur demander de vanter les savoir-faire techniques de la marque ou des produits qu'elle vend. Un vieil adage français dit : « Nul ne peut être juge et partie à la fois. » Si vous dites du bien de vous, cela n'a aucune valeur. Si des personnes extérieures, avec qui vous n'êtes pas en contrat, disent du bien de vous

et le répercutent, alors cela a de l'importance. Nous nous trouvons donc dans une stratégie transverse.

En interne, vous aurez de même une répercussion directe. Car en développant un discours intelligent, par exemple à l'égard des nouvelles menaces, les personnels vont se sentir plus concernés que si on leur demande simplement de réciter une litanie, à savoir que l'entreprise est la meilleure ! La méthode Coué a ses limites... C'est là une action pédagogique qui rejoint la volonté de présenter une identité forte. Dans les deux cas, ce réalisme motive les personnels et les parties prenantes, qui sont désormais aux aguets.

6. En agissant de la sorte, l'entreprise travaille en permanence son écosystème sur un mode intelligent. Elle favorise sa diplomatie d'entreprise et va surtout pouvoir constituer des réseaux. Lorsque vous publiez des informations pertinentes, vous entrez en relation avec des gens avertis. En nouant ces relations, vous allez petit à petit, non seulement augmenter vos relais d'opinion, votre sphère de rayonnement, mais aussi vous ouvrir des portes et nouer des contacts qui vous permettront, en cas de crise, de pouvoir réagir beaucoup plus rapidement et plus efficacement.

7. En additionnant ces six premiers points, on s'aperçoit que l'entreprise optimise sa valeur, donc son rating. En effet, en travaillant de la sorte, elle donne la preuve que son horizon n'est pas limité à trois mois, qu'elle est active sur le long terme, qu'elle agit dans le temps et dans l'espace, qu'elle a son identité propre, qu'elle est réaliste, qu'elle adopte un langage qui n'est pas de la langue de bois et qu'elle le prouve avec des écrits récurrents. Ces messages, elle va les diffuser sur ses sites Internet, dans ses fondations, dans ses réseaux. Tous les mois, tous les trimestres, ces éléments attestent que l'entreprise est en veille sur l'actualité, qu'elle produit de la valeur ajoutée. De telles preuves ne vont pas laisser indifférents ceux qui ont en charge l'évaluation des

entreprises. Dans ce cas, la valeur de l'entreprise va bien au-delà de l'estimation comptable ou technique. Cela va lui permettre d'avoir deux atouts : un excellent capital immatériel, essentiel dans les effets de levier fusion/acquisition, et un excellent branding, la marque étant sa richesse. Bref, la valeur de l'entreprise s'étend bien au-delà de son seul capital matériel. L'entreprise vaut surtout par le capital immatériel, le *goodwill*, le capital potentiel qu'elle possède.

De telles observations valent en réalité aussi bien pour un État, une ONG, une grande entreprise que pour une entreprise de taille moyenne, une fédération, une structure publique ou privée, civile ou militaire. Face aux attaques de toutes sortes dont elle peut être l'objet, l'entreprise a tout intérêt à avoir recours aux armes du *soft power*, au premier rang desquelles la communication d'influence. Engager une stratégie d'influence permet à l'entreprise de disposer d'un avantage compétitif capital en s'imposant comme un acteur reconnu, proactif, responsable, écouté dans sa sphère d'activité. Pour résumer, l'influence constitue un formidable levier pour la stratégie générale de l'entreprise, en interne comme en externe. L'influence lui permet d'optimiser ses capacités communicationnelles, commerciales, managériales et financières, générant des retours sur investissement importants même s'ils ne sont pas toujours immédiatement perceptibles. Car l'influence implique d'être tenace et d'avoir la capacité d'agir sur le long terme. Une dernière précision avant de clore cette intervention : l'influence n'est pas un mot passe-partout, un grigri qu'il suffirait d'agiter pour tout résoudre. Elle sous-entend l'alliance subtile de l'action et de la réflexion et exige des dirigeants qu'ils soient capables, non seulement d'avoir une vision, mais aussi d'avoir un fort caractère pour affirmer leur différence et leur identité, leur capacité à penser « hors des clous ». Face au monde criminel, mieux vaut avoir à la tête de l'entreprise une équipe de loups sachant chasser en meute qu'un troupeau de moutons bêlants...

Les auteurs

Alain Bauer, *professeur de criminologie au CNAM*

Xavier Bertrand, *député de l'Aisne, ancien ministre*

Jean-Marie Bockel, *sénateur du Haut-Rhin, ancien ministre*

Pierre Delval, *président de WAITO Corp., expert international spécialiste des contrefaçons*

Alain Establier, *directeur de Security Defense Business Review*

François Haut, *directeur du DRMCC de l'université Paris II-Panthéon-Assas*

David Naccache, *responsable du master 2 Expertise économique et juridique des systèmes d'information de l'université Paris II-Panthéon-Assas*

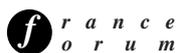
Régis Poincelet, *directeur de la sécurité de GDF-Suez*

Michel Quillé, *directeur adjoint d'Europol*

Bruno Racouchot, *directeur de COMES et de Communication et Influence*

Xavier Rauffer, *directeur des études du DRMCC de l'université Paris II-Panthéon-Assas*

François Werner, *inspecteur général des Finances, directeur du FGAO*



Directeur de la publication : **Philippe Peyrat** — Gérant : **Catherine Bruno** — Comité de rédaction : **Jérôme Besnard, Jean Chélini, Françoise Colin-Bertin, Jean-Marie Daillet, Charles Delamare, Marc Foucault, Jean Guellec, Albert Kalaydjian, Jacques Mallet, Yves Pozzo di Borgo, Sarah Robin** — Secrétaire de rédaction : **Élisabeth Cazeaux** — Maquette : Catherine Barnay — Rédaction : 7, rue Saint-Dominique 75007 Paris — Téléphone : 01 80 96 45 42 — E-mail : france.forum@free.fr — Commission paritaire : 0118 P 83488 — Impression : Roto Presse Numéris - 36-40, bd Robert-Schuman 93190 Livry-Gargan.