



Communication & Influence

N°75 - Juillet 2016

Quand la réflexion accompagne l'action

Stratégies de séduction et jeux d'influence : Le décryptage de Pierre Fayard

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.

L'été est là. Et l'on sait que les vacances constituent un créneau idéal pour séduire. Or la séduction fait partie intégrante du soft power. Elle s'inscrit dans les jeux d'influence les plus légers comme les plus sérieux. Docteur en sciences de l'information et de la communication, professeur de stratégie à l'université de Poitiers, pionnier et praticien reconnu de l'intelligence économique, Pierre Fayard vient de publier Douze stratégies pour séduire. Quand le cinéma fait sa séduction (VA Press, 2016), une approche comparative des modes de séduction en fonction des contextes culturels.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Pierre Fayard note que la séduction refuse la coercition, préférant faire en sorte que l'autre



entre dans notre jeu. Fin connaisseur de Sun Tzu, 4^e dan d'aïkido, Pierre Fayard est aussi un grand voyageur, qui a longtemps vécu en Afrique, en Asie et en Amérique latine (il est ainsi professeur visitant au Brésil). Certes, entre la séduction et la manipulation, la frontière peut parfois sembler ténue. Mais au final, restent notre conscience et notre libre-arbitre.

Après cinq livres centrés sur la stratégie et ses cultures, votre tout dernier s'intitule "Douze stratégies pour séduire. Quand la séduction fait son cinéma". Pour vous, quels rapports entretiennent stratégie et séduction ? En quoi la séduction serait-elle un outil d'influence, et pourquoi le cinéma ?

Parce qu'elle met en œuvre des interactions entre des volontés distinctes, la séduction relève de la stratégie moyennant ceci de particulier qu'elle ne fait usage ni de la force ni de la contrainte. Dans la séduction, c'est à l'autre qu'il revient de dire oui, ou non. On n'impose pas sa solution par la

coercition, on fait en sorte que l'autre fasse cause commune avec le projet que l'on porte.

La séduction se nourrit de l'intelligence des autres protagonistes, des rythmes et du potentiel des circonstances. Cela relève d'un registre que j'intitule "stratégie avec", plutôt que contre. Elle identifie les facteurs décisionnels en évitant les points de crispation. Cela procède plus d'une fusion distanciée, que d'une confrontation, ou d'une injonction explicite et sans alternative du type *Moi Tarzan, toi Jane donc...*



La séduction se procure ses meilleurs arguments chez l'autre partie prenante : dans ses représentations, sa sensibilité, ses attentes, ses convictions, ses fantasmes ou ses passions. Son ambition vise à provoquer une adhésion, à convaincre du bien-fondé d'une nécessité. Parfois, elle formule une promesse que l'interlocuteur cultive en secret. Tout comme en désinformation, *on n'est jamais plus aisément séduit que par soi-même*, par ce à quoi on aspire. Cela rend manipulable et constitue objectivement un capital d'influence.

La diplomatie, qui combine intelligence et influence, est une vaste entreprise de séduction au service de l'intérêt des puissances.

La diplomatie, qui combine intelligence et influence, est une vaste entreprise de séduction au service de l'intérêt des puissances. On n'impose rien aux responsables du pays hôte, *on fait en sorte que...* en jouant sur ses ressorts et relais de communication interne. L'impact du capital image est déterminant. On y convie les décideurs du pays

hôte en privilégiant *ce qui fait sens pour eux*, ce qui les flatte et qui va dans le sens de leurs aspirations.

Pourquoi le cinéma ? Parce qu'il est porteur de figures emblématiques et de situations de séduction qui traduisent, et influencent, les comportements au quotidien. J'ai voulu rendre explicites les stratégies qui sous-tendent ces situations, et proposer ensuite des alternatives pour les contrer. Le cinéma permet d'accéder à d'autres cultures. *In the Mood for Love*, film de Wong Kar-wai qui se déroule à Hong Kong, est typique d'une séduction d'ambiance où le jeu des circonstances en est l'acteur central. Au

Il arrive que les films d'espionnage soient en eux-mêmes des vecteurs d'influence. Derrière la séduction apparente de James Bond, est postulée l'omnipotence incontournable de l'Empire Britannique sur la planète.

Brésil, la séduction par la fusion est caractéristique de son art de la ruse, le *jeitinho brasileiro*. Le flamenco désigne une séduction sans concession, le Sherlock Holmes de la série nord-américaine *Elementary* une séduction sur un registre *free jazz*, sans oublier le si fameux *T'as d' beaux yeux tu sais*. Tout cela relève de stratégies d'influence !

La séduction reste un rouage-clé des films d'espionnage. Cependant, plus prosaïquement, dans la vie de tous les jours, les analyses que vous avez conduites sur les process de séduction s'appliquent-ils aussi à la guerre économique ?

Il arrive que les films d'espionnage soient en eux-mêmes des vecteurs d'influence. Derrière la séduction apparente de James Bond, est postulée l'omnipotence incontournable de l'Empire Britannique sur la planète. La chose est tellement évidente que 007, sujet de ce glorieux empire, n'a nul besoin de stratégie pour aboutir. Il lui suffit d'énoncer son nom, agrémenté de son prénom, *Bond, James Bond*, pour que b. s'en suive... Ici, la séduction s'assimile à de la prédestination ! Non seulement c'est écrit dans le script, mais tout le monde le devine, s'y associe, adhère et s'en réjouit.

Ce n'est sans doute pas le fait du hasard s'il s'appelle *Bond*, ce qui, traduit en anglais signifie *lien*, ou bien *obligation*, et

les protagonistes féminins de cette saga sont condamnés à devenir *ses obligées*... Nul besoin de ruses, de créativité ou de stratégies alambiquées, c'est écrit. Et quand, au final, l'enjeu dépasse les capacités d'un 007 à court de gadgets ou en proie aux effets de sa nullité en stratégie, un *deus britanico ex-machina* en forme de sous-marin ou de troupes de chocs survient pile au moment critique pour remettre les choses dans le bon ordre géopolitique.

Pour ce qui est de la guerre économique, il s'agit d'une réalité à géométrie variable qui va d'un tiède coopératif à un chaud hautement conflictuel lorsqu'elle accompagne une guerre tout cours. Même entre des adversaires irréductibles, la séduction entre en ligne de compte ne serait-ce que pour duper, conduire, manipuler.

Étudier la séduction, c'est étudier la stratégie, et le *soft power* y participe. En dépit de ses finalités objectives, tout *soft power* évite d'être assimilé à la promotion d'intérêts partisans. Si ses idées, concepts, produits, services, modes de vie idéale et autres vecteurs s'enracinent dans une société en particulier, c'est leur portée universelle qui est officiellement mise en scène et revendiquée. La stratégie est indirecte. *Je ne séduis pas parce que j'y ai un intérêt mais parce que l'autre y trouve le sien*, tel est le credo d'une séduction d'influence pourrait-on dire. Comme les procédés d'influence, les entreprises de séduction ont souvent intérêt à ne pas se donner à appréhender comme tel.

Précisément, vous avez passé une grande partie de votre carrière à l'international. Dans votre dernier livre, vous montrez que la séduction prend des visages différents en fonction des contextes historico-culturels. Comment les cultures stratégiques des différents pays l'intègrent-elle ? Y-a-t-il des traits communs, ou au contraire constate-t-on des spécificités bien marquées ?

Sujet ô combien vaste ! Les stratégies de séduction sont très fortement marquées par les cultures, y compris dans les manières de signifier *oui* ou *non*, car c'est toujours l'autre qui décide. La relativité et la portée d'une affirmation, ou d'une négation, divergent selon les cultures. Aux États Unis, *yes means yes*, et *no means no*, alors que la chose est plutôt relative au Brésil. Dans la société japonaise, on répugne à dire non, ce qui ne signifie pas pour autant acceptation. Il faut décoder en permanence toute la subtilité.

En se rapprochant des grands classiques de la stratégie, on pourrait distinguer entre une séduction inspirée par Clausewitz ou par Sun Tzu. Conformément à ce que le premier enseigne, il s'agirait de détruire les arguments contraires et les résistances de l'autre parti afin de le mettre en situation de ne pouvoir s'opposer à ce qui lui est *suggéré*. À l'inverse, une séduction *suntzienne* procédera, comme au jeu de Go, initialement en marge du théâtre principal, de l'insensible à l'inexorable en évitant tout ce qui raidirait les positions au sein d'un raisonnement global. Elle puisera ses arguments dans le registre du partenaire considéré comme un potentiel. Ces deux approches soulignent la différence entre une stratégie *a priori* où l'on impose un scénario de l'extérieur, et une stratégie *en fonction* où l'on reste adaptatif et flexible conformément au potentiel évolutif des circonstances. *Le général habile l'emporte en s'adaptant aux changements de son adversaire*, écrit Sun Tzu. ■

EXTRAITS

James Bond, son nom est Obligation !

Dans son livre déjà cité, Douze stratégies pour séduire. Quand le cinéma fait sa séduction (VA Press. Paris 2016), Pierre Fayard s'attache dans son chapitre IV à analyser le pouvoir de séduction de James Bond, figure archétypique du film d'espionnage. Bien plus qu'une simple exacerbation de l'image du "mâle dominant", on peut surtout y lire en filigrane une allégorie géopolitique révélatrice de l'ambition britannique à dominer le monde... Quand stratégie de séduction rime avec stratégie de puissance.

Puissance de séduction et ordre géopolitique

"On s'égarait à croire que la séduction à la James Bond est imparable, car c'est le modèle même de son absence. Le protagoniste véritable de cette saga cinématographique est l'Empire Britannique qui y dévoile son omniprésence et son omnipotence. Comme en illustration, le mantra "My name is Bond, James Bond" décline cette *Rule Britannica* incontournable. Aux avant-postes de ses intérêts, la simple énonciation d'un nom, agrémentée par condescendance d'un prénom, illustre ce qui découle en matière de relations entre les sexes. Une héroïne, fourbe ou espionne patentée ne l'aurait-elle explicitement décodé ? Magnanime, Double Zéro Sept insiste en reprenant ce secret de polichinelle. Il précise "James", histoire de lui dés-obscurcir l'entendement dans un premier temps avant de passer à des choses autrement sérieuses que tout le monde attend.

"James Bond procède d'une aristocratie perpétuelle en charge d'anéantir les fauteurs de troubles et autres comploteurs maléfiques levés contre la volonté divine de l'ordre britannico-yankee. Systématiquement, il démontre la prétention de toute alternative réaliste dans l'ordre géopolitique. Dragons asiatiques, pays émergents et autres fondamentalistes désireux d'altérer un agencement international si bien régulé avec grand sens de la responsabilité et des utilités par Londres ou Washington, prière de s'abstenir de prévariquer. Tout au plus, les non-élus et réprouvés se voient autorisés à se sacrifier en devenant ses alliés, mais sans assurance de partage des profits, et moins encore des butins féminins."

Le smart power anglo-saxon, protagoniste central de ces fables

"Bond abhorre le féminisme qui lui compliquerait la vie avec des états d'âme et autres prétentions d'égalité en droits. Les suffragettes très peu pour lui. Dans son esprit, la domination masculine est une évidence établie. Son conservatisme et son ego macho ne souffrent pas l'ombre d'une contestation, et encore moins d'un doute. On en veut pour preuve la traduction de *Bond* dans la langue de Shakespeare : *lien*, ou bien *obligation*. À travers les mises en scène de ses pseudos conquêtes, le seul suspense relève du *où et quand* les héroïnes, amies, ennemies, espionnes cachées ou retournées, vont choir dans les bras de l'agent d'Outre-Manche. ? Le scénario n'a rien d'imprévisible. À peine une voluptueuse beauté apparaît à l'écran qu'on la sait objectivement *condamnée* tôt ou tard à devenir *l'obligée* du Mâle Bond.

"Le *Soft Power* anglo-saxon est le protagoniste central de ces fables. Quel que soit le lieu de ses missions, Double Zéro Sept est attendu et accompagné par ce pouvoir occulte qui réticule la planète, et qui répond dans l'instant aux moindres de ses besoins en démontrant par là même son excellence en matière de logistique et de renseignement. Costards, cravates, chemises blanches impeccables, cash en abondance, informations, invitations, réservations, bolides de marque anglaise, armes en tous genres, rien ne manque ! Où que Bond aille, le *British Empire* qu'il sert l'assiste en toile de fond, et c'est pourquoi il vient à bout si aisément des mécréants, et... des femmes, sans nécessité d'imaginer des scénarios compliqués. Il ne fait qu'accomplir le destin auquel le prédestine une volonté divine. *Lui Bond et Elle son obligée !*"

L'ordre britannico-yankee règne et Bond en est la manifestation

"Le flegme anglais de Bond s'appuie sur cette évidence qui n'a aucun besoin de se prouver. Elle est ! Séduire n'est pas un problème puisque la cause est entendue avant même d'avoir été jouée. Double Zéro Sept n'a pas à se risquer ou à s'évertuer à plaire, à concevoir quelque stratégie byzantine, subtile ou bien machiavélique. Il lui suffit d'apparaître pour que le sexe s'en suive. Les mortelles dominées ne sauraient en discuter. L'ordre britannico-yankee règne *sous* et *sur* les mers, les continents et dans les airs, et Bond en est la manifestation. C'est imparable, et c'est pourquoi Bond va stupidement droit au but dans une insouciance réellement infantile. À tous les coups, l'intrigue est positivement résolue et l'héroïne est conquise par son destin intime car il en va d'une géo-sexologie divine. On sait parfaitement *where God is*, où dieu se tient !

"Ce succédané de séduction, autistique, est au final masturbatoire car ses parties prenantes féminines n'y sont que de circonstances. Au gré des films, leur histoire est banalement identique. Zéro Zéro Sept les rabat à des utilitaires sous dépendance d'un discours où seul son ego a droit de *City*. Le message est biblique. Héritière d'Ève la prévaricatrice, la féminine engeance porte le mal en elle, tout comme la responsabilité de l'exil hors d'Éden. Heureusement que James B. la rachète tout en la retournant au besoin pour la (re) mettre en droit chemin. Tel est le discours sous-jacent de cette saga cinématographique dont le contenu dépasse une banale histoire d'espionnage et de fesses." (Chapitre IV, *La séduction prédestination. My name is Bond, James Bond*).

EXTRAITS

L'influence par la création de connaissance : l'exemple du Japon

Dans son livre, Le réveil du samouraï. Culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance (Dunod. Paris 2007), Pierre Fayard montre comment le Japon a su puiser dans sa culture et ses traditions pour se donner des outils mentaux permettant de relever les nouveaux défis. En ce sens, le modèle des communautés de connaissance que nous propose le Japon constitue une alternative intelligente et efficace aux classiques méthodes de management. Pierre Fayard prend ainsi l'exemple d'une société, Mediascope (groupe NTT) qui a pour vocation de créer des communautés. Extraits.

Quand l'information est action

"Au Japon, l'information est action, et la veille se focalise sur les espaces relationnels entre les faits, les objets et les êtres car ces vacuités malléables sont la matrice de ce qui sera, ou plus exactement de ce qui devient. La connaissance, il ne s'agit pas tant de la gérer que de rendre le sol fertile à son éclosion, à son partage et à son expansion. (...) Aujourd'hui, on ne diffuse plus un produit, un service ou un enseignement. Ils doivent être appelés par une nécessité collective, ou intersubjective, que l'on peut seulement contribuer à construire. À la dichotomie du *nous* et *eux* se substitue un *nous englobant et dynamique* fait d'interactions constantes, d'enrichissement et d'apprentissages mutuels. Mediascope Conseil est un créateur, un activateur et un amplificateur de *communautés* où la création de connaissance joue un rôle majeur du fait de l'intensité des relations qui en font l'émergence. Il en résulte des milieux féconds en génération de connaissance, intentionnellement constitués sur la base de projets tacites ou explicites, d'efforts communs et de partages faits de circulations et de transformations. (...)

"Jusqu'à l'entreprise se concevait comme une entité distincte et séparée à la fois de ses clients ou usagers et, plus globalement, du monde extérieur. Ces cloisonnements ont vécu. Des flux d'échanges multiples et intenses contournent les immobilismes qui se privent de cette formidable énergie, et qui perdent ainsi leur inventivité et leur capacité à répondre en innovant non seulement au niveau des services, mais aussi de leurs modes de fonctionnement. La main dans le courant a beau se refermer, elle ne parvient ni à l'arrêter, ni à le saisir. Pour les organisations, mieux vaut nager en s'harmonisant à l'énergie qui anime leurs environnements, ce qui ne signifie pas pour autant disparaître en tant que sujet influant. (...)

"En termes de management, le *héros leader* s'efface au profit du *story teller* qui incite et oriente en racontant des histoires dont l'impact sur les consciences se traduit dans les comportements. Le travail créatif de NTT Mediascope consiste à sentir et à identifier ce qu'il est possible de faire émerger comme communauté, non pas pour la gérer de l'extérieur, mais pour en accompagner l'éclosion après en avoir, au préalable, cultivées les conditions. Sa stratégie évite de procéder de manière directe et intrusive sur les groupes existants ou en puissance. Au contraire, elle emprunte une approche discrète, respectueuse et indirecte à partir de ce que ceux-ci représentent et recèlent en eux-mêmes en termes de potentiels. Le fin du fin réside dans la capacité à susciter l'apparition de communautés d'usagers, avec ou sans leurs fournisseurs, qui s'autogèrent ensuite, et qui deviennent une influence à travers la connaissance qu'elles créent et alimentent." (chapitre 6, p. 153 sq.)

Les communautés stratégiques de connaissance

"Il est possible de voir dans le développement des communautés stratégiques de connaissance, une rupture dans la façon de positionner une organisation dans sa relation avec son champ d'activité. Hybrides dans leur composition, celles-ci collaborent pour trouver les meilleures solutions dans une réalité soumise à des changements rapides. Les usagers et clients du XXI^e siècle sont des gens formés et informés, qui communiquent, échangent et s'enrichissent mutuellement. L'oublier revient à se priver de leur intelligence. Parce que l'interaction est riche, la création s'ensuit, non pour le bénéfice exclusif d'un seul acteur, mais pour celui global de la firme et de ses clients et usagers. Dans un monde où la valeur repose de plus en plus sur l'aptitude à créer de la connaissance, il semblerait que la stratégie *avec* s'impose à la stratégie *contre*.

"En se confrontant sans a priori avec la *vérité immédiate des faits*, l'esprit samouraï accueille l'énergie de l'incertain, non pas tant pour le réduire que pour s'engager dans une synergie de création de connaissance. A travers les dispositifs qu'elles mettent en œuvre, les communautés stratégiques de connaissance révèlent le futur proche tout en permettant de s'y articuler. La voie (*do*) de la connaissance (*chi*) ressuscite, en l'actualisant, la tradition des samouraïs. Le Japon semble n'être jamais aussi japonais que lorsqu'il invente des stratégies et des formules qui répondent aux défis du présent. Mais alors, ceux de ladite société de la connaissance seraient-ils d'abord culturels ?" (p. 223-224)

Pour en savoir plus : <http://www.comprendreetappliquersuntzu.com/le-reveil-du-samurai/>

EXTRAITS

Influencer en utilisant le potentiel des autres ou comment tuer avec un couteau d'emprunt

"Si tu veux réaliser quelque chose de dangereux et de risqué, fait en sorte que d'autres le fassent pour toi" : *Pierre Fayard s'appuie sur ce proverbe chinois pour montrer comment l'inconscience du contexte rend manipulable et de quelle façon on peut instrumentaliser les autres, notamment en se servant de leurs propres ressources. Dans son livre Comprendre et appliquer Sun Tzu. 36 stratagèmes de sagesse en action (Dunod, Paris 2011), Pierre Fayard nous invite à réfléchir sur le stratagème traditionnel chinois n° 3, en fournissant un cas d'école.*

Une situation qui paraît a priori bloquée...

"Un grand groupe pharmaceutique met sur le marché un patch contenant une molécule favorisant un rééquilibrage hormonal chez les femmes atteignant la ménopause. Pour ce faire, il a financé un laboratoire de recherche publique qui a synthétisé la molécule active. Le marché est immense mais la publicité interdite... Comment contourner cette prohibition sans se mettre juridiquement en faute ?

"La découverte à l'origine de ce traitement représente un véritable sujet d'actualité scientifique et de santé publique. A ce titre, les médias peuvent en rendre compte sans que le groupe pharmaceutique soit explicitement cité. Ce dernier aide le laboratoire public pour qu'il réalise un dossier de presse efficace et très professionnel. Alertés, les journalistes traitent et amplifient le sujet au nom d'un principe d'actualité. Informées, les patientes consultent leurs médecins qui, mis au courant par une communication factuelle discrète du groupe pharmaceutique, prescrivent le patch !"

Un stratagème en forme de communication indirecte

"Lorsqu'un objectif est malaisé à réaliser, comment faire en sorte que d'autres s'en chargent pour soi ? Telle est l'essence de ce troisième stratagème. L'exemple ci-dessus développe la spécificité d'une stratégie de communication indirecte où le cœur de la manœuvre implique d'autres que soi. Pour le groupe pharmaceutique, la promotion directe est interdite, mais toute information traitée par des journalistes s'auréole d'un label d'objectivité car il y va de l'intérêt général de la société et non de celui d'un intérêt économique particulier. Ce traitement par les médias *blanchit* le sujet où la relation avec le groupe pharmaceutique devient secondaire, voire anecdotique.

"Peut-on parler de manipulation ? À première vue, les journalistes ne font qu'exercer leur métier en vérifiant leurs sources, en réalisant des interviews de médecins et en appelant aux témoignages de patientes affectées. En véritables professionnels, ils détaillent le mode opératoire de la molécule par rapport aux mécanismes de la ménopause. Ce faisant, ils participent objectivement à la promotion du patch sans être rémunérés ni achetés pour cela. Le laboratoire public dont la raison d'être est la recherche se procure une image positive utile pour ses financements futurs. Les chercheurs du laboratoire se sentent valorisés, les journalistes informent, les médecins soignent et les ménopausées évitent des désagréments liés à cette époque de leur vie de femmes. La relation entre le producteur et le destinataire final passe par une chaîne d'intermédiaires où chacun investit ses compétences, ses besoins et son énergie."

On n'est jamais mieux manipulé que par ce à quoi l'on tient

"L'efficacité de ce stratagème repose sur l'articulation de deux niveaux de la stratégie, l'un relève de la *fin* (objectif) et l'autre des *moyens* (stratégie). Dès lors qu'un stratège avisé développe l'intelligence des couples fins/moyens propres à d'autres acteurs, il devient à même d'écrire la partition d'un orchestre d'influence où chacun, en exécutant sa partition individuelle contribue à celle d'un ensemble dont il est ignorant. En servant leurs finalités spécifiques, ils concourent à celle que le stratège ne peut promouvoir à découvert. Les stratégies singulières sont instrumentalisées dans un dispositif qui les englobe (...) Le champ de vision des acteurs manipulables se limite toujours au strict périmètre local de leurs activités. Dans cet exemple, plus les scientifiques, les journalistes et les médecins excellent dans l'exercice de leurs métiers, moins ils s'en distancient et moins ils les mettent en contexte critique. Ils en deviennent objectivement manipulables sans en être conscients (...).

"Dans une situation délicate, en fournissant un point d'appui au contre, l'action frontale renforce la cohésion et les résistances contraires plus qu'elle ne les affaiblit, ce qu'évite ce troisième stratagème traditionnel chinois. On doit le manager avec subtilité pour éviter que l'on identifie anguille sous roche, car si la composition stratégique qu'il met en œuvre pèse trop lourd, le mécanisme de rejet et de dénonciation peut être fatal et foudroyant. Sa mécanique tourne autour de la notion de potentiel dont l'intelligence permet de tirer avantage. À la limite, on peut soutenir que ce n'est parce que *l'autre* est un opposant, un concurrent, voire un ennemi que son potentiel d'action ne peut être mis à profit. Jugement moral ou arguments passionnels fixes sont ici hors sujet. Tout s'inféode à la finalité poursuivie (...) La faute à qui ? Il en va de la responsabilité de chacun car on n'est jamais mieux manipulé que par ce à quoi l'on tient. Il est préférable d'en être conscient pour se positionner, agir ou se garder en conséquence."

BIOGRAPHIE

Depuis sa naissance au Sénégal, l'interculturel n'a jamais quitté Pierre Fayard avec comme principales connivences les cultures du Maghreb, de l'Espagne, de la Chine, du Japon, du Brésil, du Pérou et... de la France où il immigré à l'âge de 6 ans. Dans cette vaste mixture, son intérêt pour la communication et la stratégie tisse une toile de fond. Il se définit comme un explorateur vulgarisateur des cultures. Tombé très tôt dans l'écriture, il est auteur de *blues & rock'n roll* qu'il interprète dans sa jeunesse, d'ouvrages universitaires (qui s'offrent), de stratégie (qui se vendent) et des nouvelles et romans (qui s'ignorent). Professionnellement, il débute dans l'animation touristique et socioculturelle avant de s'engager dans la communication scientifique et technique dont il fait le sujet de son doctorat en sciences de l'information et de la communication, soutenu à Grenoble en 1987. Il entre à l'Université de Poitiers en 1988 où il dirige un laboratoire de recherche et lance le réseau international *Public Communication of Science & Technology* devenu référence en la matière. Entre 1993 et 1996, dans la foulée du Rapport Martre, il impulse la création à Poitiers du premier pôle universitaire en Intelligence économique dont il dirige le DESS (actuellement Master) entre 1998 et 2001.

Entre 2001 et 2005, il effectue dix missions de recherche sur la voie japonaise de la gestion-crédation du savoir pour en identifier la marque stratégique culturelle. Il coopère avec Ikujiro Nonaka et la *Knowledge Management Society of Japan* (KMSJ) qui lui décerne le



titre de Membre honoraire étranger. De 2004 à 2008, il est détaché au Ministère des Affaires Étrangères comme directeur général du Centre Franco-Brazilien de Documentation Scientifique et Technique à São Paulo, puis à l'Ambassade de France au Pérou en tant que Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle (2008 /2012). Il réintègre ensuite l'université où il enseigne l'Intelligence culturelle de la stratégie à l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers, ainsi qu'au Brésil où il est professeur visitant. Professeur émérite des universités à la rentrée 2016, cet aikidoka 4° dan poursuit ses recherches sur les cultures dans leurs relations avec les chantiers actuels de la stratégie, visant surtout les cultures stratégiques de l'Inde, d'Afrique et du Brésil sans négliger pour autant ses passions pour la Chine et surtout le Japon.

Outre des fictions, Pierre Fayard a publié plusieurs ouvrages de stratégie, comme *Douze stratégies pour séduire. Quand la séduction fait son cinéma* (VA Press, 2016), *La force du paradoxe. En faire une stratégie ?* (avec Éric Blondeau, Dunod, 2014), *Comprendre et appliquer Sun Tzu. 36 stratagèmes de sagesse en action* (Dunod, 3^e édition, 2011. Prix "Stratégie d'Entreprise 2011". Versions en italien,

portugais, roumain), *Sun Tzu. Stratégie et séduction* (Dunod, 2009. Versions en italien, espagnol, portugais), *Le réveil du samouraï. Culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance* (Dunod, 2006. Versions en portugais et roumain)

Pour en savoir plus : <http://www.comprendreetappliquersuntzu.com/>

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 Pierre Fayard 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

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

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



Quand la réflexion accompagne l'action