



Communication & Influence

N°65 - Mai 2015

Quand la réflexion accompagne l'action

Les mille facettes de l'influence : le décryptage de Ludovic François et Romain Zerbib

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.

Ludovic François et Romain Zerbib, docteurs en sciences de gestion et respectivement professeur affilié à HEC Paris et professeur au groupe IGS, viennent de diriger Influencia, un gros travail dédié au décryptage des stratégies d'influence (éditions Lavauzelle), nourri par de nombreuses contributions d'experts - dont quelques grandes signatures d'outre-Atlantique comme Joseph Nye ou Noam Chomsky.

Dans l'entretien qu'ils ont accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Ludovic François et Romain Zerbib expliquent que, si l'influence n'est pas toujours intentionnelle, les processus d'influence sont eux, en revanche, souvent instrumentalisés. D'où leur approche des stratégies d'influence comme une allocation



Ludovic François

de ressources informationnelles et une mobilisation de vecteurs visant à orienter les attitudes et les comportements d'individus ou de publics en agissant sur leurs perceptions.

Influencia constitue un gros travail de réflexion sur le concept d'influence, qui rassemble de nombreuses et prestigieuses contributions. Quel était le but poursuivi ?

Nous avons souhaité présenter une approche globale de l'influence, en disséquant les mécanismes qui en douceur et souvent subrepticement, vont interagir et aboutir à modifier une réflexion et surtout un comportement. Et ce aussi bien sur le plan économique (comment convaincre une cible d'acheter un produit) que politique (de quelle façon faire évoluer un électorat dans son vote) ou militaire (de

quelle manière "vendre" une guerre à un public ou dégrader l'image de l'adversaire). Pour décliner la palette complète de toutes les formes que peut prendre l'influence dans les activités humaines, nous sommes ainsi allés à la rencontre de très nombreux praticiens et théoriciens, français et étrangers, notamment de grandes figures d'outre-Atlantique qui ont donné corps au concept de *soft power* [ndlr : voir les citations en p. 3 et 4].

En préambule, il nous a d'abord fallu rappeler ce qu'était l'influence dans ses différentes acceptions. Être sous influence



apparaît d'emblée comme quelque chose de négatif. Est-ce perdre son libre-arbitre sous le fait d'influences extérieures ? Est-ce laisser libre-cours à une fascination pour ce que nous souhaiterions être, par exemple un artiste ou un "people" ? Est-ce positif ? Négatif ? Dès lors, comment établir un distinguo entre influence, conviction, séduction, désinformation, manipulation... ? De fait, l'influence nous apparaît comme un processus éminemment complexe.

Tirant leur toute-puissance des ressources de l'immatériel (idées, codes, croyances, représentations...), les jeux d'influence en viennent à avoir une action très concrète dans le monde réel.

Son champ est celui des relations interpersonnelles, que l'on envisage ici le cas des personnes physiques ou des personnes morales. Ce que l'on constate, c'est que l'influence s'impose comme une interaction sur le processus de décision qui a pour résultat, tangible ou escompté, une modification des intentions. C'est là indéniablement un processus complexe à appréhender, car diffus et sujet à de multiples interactions, qui joue en outre sur différentes échelles de temps et sur d'innombrables registres comportementaux. Ce jeu, déjà initialement compliqué, a été rendu encore plus complexe avec l'explosion du numérique et du phénomène "tous médias". On en arrive ainsi à ce paradoxe que tirant leur toute-puissance des ressources de l'immatériel (idées, codes, croyances, représentations...), les jeux d'influence en viennent à avoir une action très concrète dans le monde réel, en annihilant, neutralisant ou favorisant telle ou telle position.

Trois facteurs sont déterminants pour assurer l'efficacité de la démarche d'influence : le système de règles institutionnelles, le mimétisme et la quête de légitimité.

A vous lire, il semblerait que l'influence soit consubstantielle à la nature même de la société de l'information dans laquelle nous vivons...

Au sein de nos sociétés toujours plus interconnectées et surmédiatisées, l'influence s'impose comme un concept, une méthode, un outil du quotidien pour toutes les organisations, privées ou publiques, civiles ou militaires. Tous, nous nous trouvons sans relâche assaillis de signaux et messages qui visent à orienter nos perceptions, donc nos réflexions et nos comportements. Ces signaux et messages ne sont ni fortuits ni anodins, ils sont pour l'essentiel formatés et prémâchés par les professionnels de la communication et de l'information qui nous placent *de facto* sous influence. La question n'est pas ici de porter un jugement de valeur mais de constater tout simplement que ces éléments immatériels existent et qu'ils jouent un rôle-clé dans les comportements et les prises de décision qui sont les nôtres au quotidien. Nul vision complotiste derrière tout cela. Mais bien plutôt des volontés de puissance qui s'affrontent avec des professionnels œuvrant de part et d'autre en arrière-plan. D'où l'importance de bien comprendre les logiques qui sont ici en action, leur raison d'être, leur articulation et leurs effets.

Cette société de l'information qui est la nôtre s'impose comme un terrain d'affrontement où jaillissent et se

confrontent en flux continus des argumentaires, des images, des idées "pour" ou "contre", avec plus ou moins de fondement, plus ou moins de consistance, plus ou moins de bonheur. Nos sens, notre raison, sont en permanence sollicités pour faire le tri entre ce qui nous est proposé et ce que nous estimons opportun de penser. Mais, sans que nous n'en ayons le plus souvent conscience, vont se mettre en place des processus pernicioseux, qui nous interdisent mentalement de penser en toute liberté.

En effet, l'immense majorité des messages émis le sont sur un mode binaire : il y a ce qui est "bien", (ce que l'on nous incite à penser) et ce qui est mal (qui nous situe *de facto* hors du champ du débat). Petit à petit, le risque est ainsi de se placer en douceur sous la férule de ce que nous appellerions la "bien-pensance", qui exclut en réalité le débat, l'exercice de cette rhétorique qui constitue pourtant le fondement même de la société démocratique. Sinon, gare aux foudres médiatiques ! L'incapacité de notre pays à se réformer en profondeur s'explique en partie par ce refus du réel et cette tendance à se réfugier sur un mode irénique dans des limbes idéologiques déconnectés du quotidien. Nous sommes plongés là dans le gouvernement de l'invisible que décrivait Bernays et qui aboutit à une insidieuse uniformisation de la pensée, pour pénétrer les esprits et codifier les croyances et les valeurs. Gardons d'ailleurs toujours à l'esprit qu'à l'origine le mot influence vient du latin *influentia* et désigne "une action attribuée aux astres sur la destinée des hommes", présentée comme une sorte d'écoulement invisible pénétrant en douceur les esprits afin d'orienter les décisions et *in fine* modifier les comportements.

Vous avez accordé dans votre ouvrage une large place aux stratégies d'influence. Pourquoi ?

Avoir une influence n'est pas toujours intentionnel, mais il arrive en revanche bien souvent que les processus d'influence soient instrumentalisés. Joseph Samuel Nye, père du concept de *soft power* – qui nous a fait l'honneur de nous accorder une tribune dans l'ouvrage – aime à rappeler que le but de cette politique est de "séduire et persuader", autrement dit cibler les cœurs et les esprits, afin d'influer sur les comportements, les rendre favorables sans avoir recours à des moyens coercitifs, relevant eux du *hard power*. C'est cette dimension intentionnelle de l'influence que nous avons choisi de privilégier dans notre ouvrage. Dans cette perspective, nous définissons les stratégies d'influence comme une allocation de ressources informationnelles et une mobilisation de vecteurs visant à orienter les attitudes et les comportements d'individus ou de publics en agissant sur leur perception.

De fait, une stratégie d'influence va se construire en procédant à l'instrumentalisation de normes, de valeurs, de croyances. Sur le fond (teneur du message) comme sur la forme (adhésion au vecteur utilisé pour diffuser le message), trois facteurs vont être déterminants pour assurer l'efficacité de la démarche d'influence : le système de règles institutionnelles, le mimétisme et la quête de légitimité. C'est en respectant ces paramètres et ce mode opératoire que rapidement ou peu à peu, mais toujours en douceur ou subrepticement, l'influenceur va s'immiscer dans les processus décisionnels de l'influencé, infléchir son jugement et modifier son comportement. ■

EXTRAITS

Jeux d'influence et paroles d'experts

Pour réaliser Influentia, Ludovic François et Romain Zerbib ont fait appel à des experts de tous horizons. Leur mérite – et non des moindres – a été d'obtenir des contributions de grands noms qui ont tenu à apporter leur témoignage. En voici quelques-uns rapportés ci-après, dont les extraits donnent une idée de la variété de la palette proposée en matière d'approche du concept d'influence...

La puissance grandissante du soft power - Joseph S. Nye (théoricien du concept de soft power, professeur à l'université d'Havard, ancien président au National Intelligence Council, ancien Secrétaire adjoint à la Défense - p.167)

"Le pouvoir est la capacité à influencer sur les autres pour obtenir les résultats que l'on souhaite. On peut notamment y parvenir via la coercition, la menace, l'argent, l'attraction ou encore la persuasion. Ces méthodes basiques pour obtenir le résultat recherché forment le pouvoir, dans un sens comportemental. Cela s'est révélé exact tout au long de l'histoire. Maintenant, si vous observez comment les gens utilisent le pouvoir dans leur vie quotidienne, vous verrez qu'ils ne passent pas leur temps à menacer ou à payer. Ils passent aussi une grande partie de leur temps à attirer et persuader. Car le *soft power* a toujours été une composante du pouvoir à travers les âges. Qu'il soit la composante majeure ou mineure du pouvoir dépend du contexte. Tout pouvoir dépend en effet de son contexte. De l'efficacité d'un char d'assaut dépend la façon dont on combat dans un désert ou dans les marécages. Le *soft power*, c'est aussi cela. Si vous essayez de négocier avec un régime autoritaire comme la Corée du Nord pour qu'il abandonne l'arme nucléaire, je ne pense pas que le *soft power* soit très efficace. D'un autre côté, si vous cherchez à influencer les gens sur Internet, je ne crois pas que le pouvoir 'dur' soit très adapté. D'ailleurs, à l'ère de l'information, le *soft power* va devenir une composante de plus en plus importante du pouvoir en général."

Les nouvelles formes de propagande - Noam Chomsky (linguiste, professeur émérite au Massachusetts Institute of Technology - p.171)

"Les médias ne fonctionnent pas de la même manière dans les régimes autoritaires et démocratiques. En ex-URSS ou dans les dictatures du Golfe, ce sont les gouvernements qui contrôlent les médias et non les institutions capitalistes. La propagande y est clairement visible, en conséquence, notre théorie y est peu effective. En occident, en revanche, le système est plus ouvert, plus démocratique, et le pouvoir moins apparent. Aux Etats-Unis, par exemple, le gouvernement ne contrôle pas les médias : il peut les influencer ou encore imposer des limites, mais ce sont les institutions capitalistes, les grandes firmes, à travers de vastes conglomérats, qui prennent les décisions. Le tout s'inscrit dans une relation complexe, intime avec l'Etat, qui finit par incarner un seul et même système : avec des conflits bien entendu, mais toujours dans une perspective et des buts similaires. Cette relation d'intérêts détermine et fixe les limites du débat public, la sélection des informations et la manière dont celles-ci seront diffusées. Les points de vue alternatifs sont tolérés, mais limités. Il en ressort ce qu'Edward S. Herman et moi-même avons nommé une 'forme de système de propagande.'"

Influence et cyberguerre - John Arquilla (professeur à la Naval Postgraduate School de Monterey et consultant senior à la Rand Corporation - p. 227)

"Il y a deux ans seulement, l'armée américaine a officiellement désigné le cyberspace comme un champ de bataille. Bien sûr, j'ai trouvé que cela était très intéressant. J'avais d'ailleurs écrit il y a vingt ans que le cyberspace serait reconnu à l'avenir comme un champ de bataille dans un article intitulé *La cyberguerre arrive*. Dans celui-ci, j'avais expliqué que la révolution de l'information affecterait le domaine militaire tout comme la révolution industrielle l'avait fait en son temps. La différence étant qu'avec cette dernière, toutes les avancées technologiques visaient à accroître la puissance destructrice alors qu'avec la révolution de l'information, l'accent porte moins sur la destruction que sur les perturbations. Il y a maintenant un moyen de frapper l'infrastructure stratégique d'un pays par le cyberspace notamment par le biais des réseaux de services, des points de contrôle, ou du réseau de distribution d'eau par exemple. Sans le domaine militaire les armées modernes sont vulnérables car elles ont à leur disposition des technologies de communication avancées, mais très fragiles. Donc il me semble, qu'il s'agisse d'attaques dans le cyberspace contre une infrastructure nationale, d'une attaque stratégique ou d'une attaque plus tactique et opérationnelle sur le champ de bataille, le domaine militaire connaît des changements profonds. Bon nombre d'armées modernes ont du mal à le croire ou à l'accepter. Tout comme les militaires il y a cent ans, avaient une guerre de retard avec les progrès en matière de puissance de feu. Ainsi, à la veille de la Première Guerre mondiale, toutes les principales armées sont entrées en guerre avec des méthodes tout à fait démodées. Des millions de soldats en sont morts. Aujourd'hui, ce qui me préoccupe, c'est que, sauf si nous opérons un changement radical dans l'organisation, la doctrine et la stratégie en matière de guerre de l'information, nous allons rencontrer des problèmes similaires."

EXTRAITS

Jeux d'influence et paroles d'experts (suite)

Réputation et parties prenantes - Charles J. Fombrun (fondateur et président du Reputation Institute - p. 233)

"Le terme de 'gestion' est vraiment approprié dans la mesure où votre réputation ne vous appartient pas et que vous ne pouvez pas la contrôler. C'est quelque chose qui vous est attribué par des tiers, vos parties prenantes. Lorsque nous parlons de gérer une réputation, nous pensons à un ensemble d'outils et de processus qui aident les managers à prendre des décisions à la lumière d'une profonde connaissance des attentes et des perceptions des parties prenantes. Aucune décision n'est efficace si elle n'obtient pas le soutien de celles-ci : les consommateurs n'achèteront pas des produits en lesquels ils n'ont pas confiance ; les investisseurs n'appuieront pas des initiatives dont ils doutent de la rentabilité financière ; et les employés n'effectueront pas leur tâche correctement s'ils ne croient pas au projet de l'entreprise. Gérer sa réputation, ce n'est donc pas faire des 'relations publiques' ou de la 'propagande politique', c'est un processus qui s'appuie sur une évaluation approfondie du complexe réseau de relations entre les entreprises, et détermine la fluctuation des ressources dans un écosystème industriel."

Think tanks et influence - Claude Bebear (président d'honneur du groupe Axa - p.339)

"Il y a tout d'abord les think tanks qui travaillent pour les partis politiques. Il s'agit de structures qui réfléchissent, sur demande, à une problématique particulière et qui soumettent leurs cogitations à des hommes politiques, qui naturellement en font ce qu'ils veulent après. Il s'agit à cet égard d'une influence par personnes interposées. Ce type de think tank est très répandu aux Etats-Unis. Il commence à émerger peu à peu en France avec la Fondation Jean Jaurès, par exemple. Il y a ensuite les think tanks purement intellectuels. Ils se penchent sur une problématique, font des remarques, des suggestions, et point à la ligne. Il s'agit en quelques sortes de réflexions données aux partis politiques, aux médias, à la sphère publique. Ce type de think tank n'a pas vocation à convertir ses idées en orientations politiques tangibles mais peut néanmoins produire un travail tout à fait utile et important. Le troisième type de think tank enfin est équivalent à l'Institut Montaigne, bien que nous ayons une ambition un peu différente. Nous tenons absolument à être apolitique. J'ai toujours veillé à ce qu'il y ait autant de personnes de gauche que de personnes de droite au sein de l'équipe dirigeante. Les groupes d'études sont constitués d'experts non rémunérés, provenant de milieux divers et, bien entendu, ayant des choses à dire. Notre ambition est de produire des propositions 'concrètes'. Nous les éditons, les diffusons puis tentons de leur donner une existence tangible. Notre travail, à défaut d'identifier ce qui se fait de mieux à travers le monde, est de faire entrer nos propositions dans le réel."

Sont également intervenus dans *Influentia* : Richard d'Aveni, Stéphane Fouks, Edward Freeman, Henry Mintzberg, Jacques Seguela...

Les autres experts contributeurs et les thèmes abordés dans l'ouvrage

Camille Alloing (*E-réputation et crises des organisations déstabilisées*) ; Nicolas Arpagian (*Cyberinfluence : quand Internet sert à façonner les idées, les réputations et les opinions publiques*) ; Louis Bernard (*La gestion de crise*) ; Grégoire Biasini (*La société médiatique de l'instantané*) ; Stéphane Billiet (*Les relations avec les publics*) ; Philippe Blanchard (*Vade-mecum du lobbying*) ; Emmanuel Bloch (*Déstabilisation et réseaux sociaux*) ; Cécile Brisquet (*Le paroxysme de la déstabilisation des crises*) ; Damien Bruté de Rémur (*Ethique et influence*) ; Franck Chaix (*Guerre de l'information et terrorisme, prise d'otages de masse et mass média*) ; Louis Crocq (*Impact psychologique des médias sur le public : la mésinformation et ses conséquences*) ; Grégoire Dupont-Tingaud (*Les parties prenantes, 'milieu, théâtre et enjeu' des stratégies d'influence de l'entreprise - voir page ci-après*) ; Jean-Renaud Fayol (*Renseignement et subversion : l'arme de la vérité*) ; Pascal Junghans (*L'influence des journalistes économiques*) ; Sophie Lignerou (*Du lobbying*) ; Thibault du Manoir de Juaye (*La déstabilisation par le droit*) ; Christian Marcon (*Stabiliser par les réseaux*) ; Florence Pinot de Villechenon et Thibault Renard (*Opérations d'influence autour de l'organisation des grands événements*) ; Benoît Vraie (*Le paroxysme de la déstabilisation : les crises*).

EXTRAITS

La communication d'influence

Grégoire Dupont-Tingaud a collaboré comme expert à Influentia. Il y a signé le chapitre Les parties prenantes, "milieu, théâtre et enjeu" des stratégies d'influence de l'entreprise. Son analyse, tirée de son expérience de praticien de la communication d'influence, mérite d'être étudiée de près. Auditeur en intelligence économique de l'IHEDN, diplômé de 3^e cycle universitaire (Paris IV-Sorbonne) en Histoire et géopolitique, puis en Analyse des menaces criminelles contemporaines (Paris II-Panthéon Assas), Grégoire Dupont-Tingaud a été pendant plusieurs années directeur des opérations de Comes Communication et bras droit de Bruno Racouchot, directeur de la Lettre Communication & Influence.

Influence, rhétorique et maïeutique : importance du contenu des messages dans la communication d'influence

"Si elle peut avoir une acception négative, l'influence ainsi comprise est au cœur du processus de "production de connaissance" constituant le débouché naturel – voire le "stade ultime" – de l'intelligence économique (Moinet, 2011). Elle est liée à l'exercice même de la pensée et se rapproche de la maïeutique, en contribuant à faire accoucher les esprits de leurs propres connaissances. Du point de vue méthodologique, elle tend à réhabiliter la rhétorique, cet art ancien de "l'action du discours sur les esprits". Mais l'influence ne se contente pas de l'émotion (*pathos*), omniprésente dans la communication classique. Elle mobilise et réaffirme également l'importance de la capacité de raisonnement (*logos*). Et plus encore la dimension personnelle de l'émetteur, son style, ses valeurs, son caractère, son identité propre – bref, son *ethos*. "Elle nécessite la mise en œuvre d'un travail d'argumentation, de légitimation des contenus et de leurs procédures de présentation, de maximisation de la convergence d'intérêts entre les acteurs, et de mise en valeur de l'autorité de ceux qui la déploient" (Roux, 2012). Ce triptyque émotion-argumentation-éthique va structurer les messages à diffuser dans le cadre d'une communication d'influence. Car, concrètement, l'influence opère via des messages, généralement écrits, car assumés par l'émetteur. Et ce, quel que soit le vecteur de diffusion – l'outil – choisi : c'est bien le contenu qui prime. Comme le rappelle Dominique Wolton : "Le plus facile dans la communication reste du côté des techniques, le plus compliqué du côté des hommes et de la société.""

Intérêt pratique de la communication d'influence

"En interne, elle contribue, par la production de sens et de repères, le partage et l'appropriation de sujets de préoccupation et d'éléments de langage communs, à l'affirmation d'un "esprit de corps" constituant le premier facteur de résistance interne aux actions hostiles, et de résilience plus globale de l'organisation. Vis-à-vis des parties prenantes externes, la communication d'influence incarne cet "esprit de corps" et véhicule l'image d'une organisation qui sait où elle va, parce qu'elle assume et affiche une posture stratégique. Son rayonnement est susceptible de rassurer le marché, voire de dissuader la plupart des attaquants potentiels, tant toute manœuvre hostile est d'abord facilitée par la fragilité de sa cible. Sur ce registre, l'exposition médiatique est un facteur de dissuasion. Et en cas d'attaque informationnelle, le fait pour l'entreprise d'avoir préempté, par sa stratégie d'influence, un échiquier informationnel distinct de ses activités économiques, lui permet d'activer et valoriser celui-ci en cas de mise en cause sur son "cœur de métier"."

L'identité au cœur de la communication d'influence

"La notion d'*ethos* est centrale. Traduisant une identité profonde et assumée, elle est une façon singulière d'"être au monde", véhiculée par l'ADN de l'entreprise. Elle ne se confond pas, sous couvert d'éthique, à un alignement sur des discours par trop convenus. Jouer de manière plus offensive de l'altérité de son propre discours, de la "dissonance cognitive", c'est-à-dire de l'aptitude de chaque partie à entendre et intégrer un message éventuellement discordant par rapport à ses représentations habituelles, est notamment plus efficace à l'égard des parties prenantes. Surtout si, avec Dominique Wolton (2007), il faut admettre que "la plupart du temps, le sens de la communication est moins le partage de valeurs ou d'intérêts communs que la construction d'une cohabitation".

L'influence ? Un état d'esprit avant d'être un mode opératoire

"Les entreprises se développent dans des environnements devenus plus complexes, "où le monde politique et institutionnel, le monde de l'économie et le monde des idées doivent cohabiter malgré des différences profondes" (Lucas, 2012). Au carrefour de ces univers, les parties prenantes des entreprises constituent "le milieu, le théâtre et l'enjeu" de rapports de force inédits. Là se joue en réalité la valeur des entreprises. Parce que leur image, leur réputation, leurs résultats mêmes y sont scrutés en permanence. Influencer ses parties prenantes est donc un impératif, tant de manière offensive que défensive.

"Comme le rappelle la Déléguée interministérielle à l'intelligence économique (Revel, 2012) : "L'influence est une arme, pacifique certes, mais une arme, c'est-à-dire un instrument de prise de pouvoir sur l'autre. Cette arme ne tue pas. Plus exactement, elle ne tue que l'avis contraire pour le remplacer par celui du possesseur de l'arme". Dans un contexte où, mondialisation oblige, les acteurs économiques seront toujours davantage confrontés au risque et à la conflictualité, cette prise de conscience viscéralement "polémique" est vitale. A l'instar de l'intelligence économique, l'influence est sans doute un état d'esprit avant d'être un mode opératoire."

BIOGRAPHIES

Professeur affilié à HEC Paris, docteur en sciences de gestion (Paris II Panthéon-Assas), habilité à diriger des recherches (Paris I Panthéon-Sorbonne), Ludovic François est également diplômé du mastère HEC management des risques internationaux, d'un DEA et d'un DESS. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles scientifiques sur la question de l'influence dans la vie économique.

Ludovic François a notamment coécrit *Contrepouvoirs, de la société d'autorité à la démocratie d'influence*, avec François-Bernard Huyghe (Ellipses, 2009) et dirigé la réalisation de *Business sous influence* (Editions d'organisation, 2004). Directeur de la *Revue de Management et de Stratégie* (RMS) et de la *Revue Internationale d'Intelligence Economique* (R2IE), il dirige en outre la collection "Entreprises et Management" aux Editions l'Harmattan. Enfin, on le retrouve depuis plusieurs années comme conseiller de dirigeants de grands groupes et d'ETI sur les questions de réputation et de communication d'influence.

Egalement docteur en sciences de gestion, Romain Zerbib est professeur au groupe IGS. Auteur de *La fabrique du prêt à penser* aux Editions l'Harmattan, il enseigne la stratégie, le lobbying et la géopolitique au sein de plusieurs écoles et universités.

Les recherches de Romain Zerbib portent essentiellement sur les stratégies d'influence et de contre-influence. Responsable pédagogique de l'académie "Commandement et gestion de crise" d'HEC Paris, il assure également la fonction de rédacteur en chef de la

Revue de Management et de Stratégie (RMS) ainsi que les fonctions de secrétaire général adjoint de la *Revue des Sciences de Gestion* (RSG) et de la *Revue Internationale d'Intelligence Economique* (R2IE).

Les éditions Lavauzelle ont ainsi présenté *Influentia*, leur récent ouvrage paru le 30 avril dernier, auquel ont contribué de nombreux experts français et étrangers spécialistes des questions d'influence et contre-influence : *"Influentia est le premier ouvrage entièrement dédié au décryptage des stratégies d'influence (relations publiques, lobbying, publicité, gestion de crise, communication politique, etc.). Les organisations, qu'elles soient politiques ou économiques, évoluent au sein d'un environnement de plus en plus instable et complexe dans lequel, pour se développer, elles doivent provoquer des attitudes favorables. Quelles armes, outils et méthodes utilisent-elles pour maintenir leur position et influencer sur les marchés ou façonner l'opinion ? Comment orientent-elles les comportements des élus, des citoyens et des consommateurs ? Comment imposent-elles des idées et des convictions ? Au-delà des questions techniques, l'ouvrage s'intéresse également aux problématiques éthiques que soulève l'omniprésence des professionnels de l'influence dans notre société ultra médiatisée. Influentia réunit les plus grands experts sur le sujet et lève le voile sur cet aspect souvent méconnu de la mondialisation."*



Ludovic François

En savoir plus : www.ludovic-francois.fr et www.romain-zerbib.com ; voir aussi le site dédié à l'ouvrage : <http://influentia.jimdo.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 ont accordé Ludovic François et Romain Zerbib va clairement dans le même sens. Qu'ils soient ici remerciés de leur 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 : 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