



# Communication & Influence

N°47 - SEPTEMBRE 2013

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## Une vie d'influence au sommet de l'Etat et au cœur de la guerre économique : Le témoignage de Bernard Esambert

### 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.

*A l'heure où l'on s'interroge sur les blocages de l'économie française, où l'absence de vision et de stratégie inquiète, où la morosité frise la résignation, il est roboratif d'entendre le témoignage de Bernard Esambert, grand serviteur de l'Etat, qui fut l'un des hommes les plus influents de notre République. Volontaire, clairvoyant, énergique, l'homme a exercé les plus hautes fonctions au sein de l'appareil d'Etat. Conseiller industriel et scientifique du Président Pompidou, directeur du Crédit Lyonnais, président de Polytechnique, du groupe Bolloré, de la Financière de Rothschild et de bien d'autres structures prestigieuses, il a été de toutes les grandes aventures industrielles du dernier demi-siècle.*

*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Bernard Esambert plaide pour un retour au réalisme.*



*Il exhorte nos concitoyens à bien comprendre que nous nous trouvons désormais dans une vraie guerre, la guerre économique, dont dès les années soixante-dix, il a saisi les risques et les opportunités. Et surtout, il montre comment une stratégie d'influence sagement conçue peut être engagée avec intelligence au service de notre pays.*

***Vous venez de publier Une vie d'influence – Dans les coulisses de la Ve République. Quelle est votre définition de l'influence ?***

Une précision liminaire si vous le voulez bien : le titre initial du livre que je viens de publier chez Flammarion était "Le *bénévole de la République*". Mais mon éditeur a proposé "Une vie d'influence", considérant qu'il était plus adéquat, alors même que je ne me considère pas comme un homme d'influence mais bien plutôt comme un serviteur de la République. Cependant, on

peut dire qu'à partir du moment où vous essayez de faire passer vos idées ou vos tropismes, que vous tentez de leur donner concrètement forme dans le monde où vous vivez, vous cherchez à exercer ou vous exercez effectivement une influence. L'influence, comme le dialogue, a ses vertus. A travers ce livre de mémoires, je me suis efforcé de rappeler quels étaient les grands axes qui avaient guidé mon action au service de la République. Être un homme d'influence, à mes yeux, c'est faire en sorte



que les messages que vous souhaitez délivrer irriguent le corps social et avant tout, ceux qui ont en charge les destinées de la nation, à savoir le corps politique, et ceux qui concrètement font tourner l'économie du pays, c'est-à-dire les chefs d'entreprise.

Dans cet esprit, j'ai souhaité faire de ce livre un hymne à la méritocratie. Je m'affiche volontiers comme un boursier de la République. A ce titre, je me considère un peu comme le porte-parole de ceux qui ont eu la chance d'être accueillis, formés et soutenus par l'école républicaine, qui

leur a ainsi permis d'atteindre de hautes fonctions, donc d'être en capacité d'influer au service du bien commun.

*L'influence a souvent mauvaise presse en France. Or vous montrez bien dans votre livre de mémoires qu'il existe une influence lumineuse, positive, laquelle, comme vous venez de le dire, se déploie au service du bien commun. Comment faire pour valoriser cette face positive de l'influence ?*

L'influence est liée aux qualités intrinsèques des hommes. L'influence est bonne si elle a pour socle une éthique authentiquement vécue. Ceux qui veulent exercer

une influence, engager des stratégies d'influence et jouer intelligemment des vecteurs inhérents à l'influence, doivent faire la preuve de leurs vertus. Certes, il faut qu'ensuite, les médias ne travestissent pas ces vertus. Tout est question de discernement, de lucidité, d'honnêteté.

*Page 211 de votre livre, vous écrivez : "Seule la France semble se désintéresser de son histoire industrielle. Serions-nous les seuls à ignorer que mémoire et connaissance du passé fondent l'avenir ?". L'influence implique-t-elle une bonne culture générale, ces "humanités" dont parlaient nos anciens ?*

Tout à fait. Marc Bloch disait d'ailleurs avec justesse que sans lecture et connaissance du passé, il n'y a pas d'avenir. Cela vaut encore plus aujourd'hui. On a tout intérêt à connaître le passé pour en tirer des leçons, pour bien comprendre comment des forces à l'œuvre dans tel ou tel champ ont été à même de produire tel ou tel effet. *Rebus sic stantibus* disent ainsi les diplomates, autrement dit un traité ou un contrat n'est valable que pour autant que les paramètres essentiels

qui ont amené la naissance de ces actes demeurent peu ou prou identiques et que leur évolution n'a pas altéré le cadre et les obligations initiales. Si ce n'est pas le cas, le traité ou le contrat devient inapplicable. Pour exercer de l'influence, il faut tout à la fois connaître les arcanes du passé et savoir simultanément s'en extraire pour poser un regard neuf sur le monde. Là encore, tout est question de discernement. C'est précisément ce que je me suis efforcé de faire dans

le domaine industriel. Vous comprendrez donc pourquoi je me déssole de voir que l'industrie, depuis plus d'une dizaine d'années, a perdu l'importance qu'elle avait précédemment. On a laissé dériver notre économie, s'affaisser cette plate-forme industrielle qu'on avait mis des décennies à construire, pour *in fine* s'apercevoir brutalement qu'on avait perdu 30% de notre potentiel industriel cette dernière décennie et découvrir en sus que les 70% restants n'étaient pas compétitifs. Il y a donc bien eu durant cette dernière période un manque de discernement assez inquiétant des politiques français.

*Vous vantez à juste titre dans votre livre les qualités des ingénieurs français en mettant en avant le rôle moteur qu'ils ont joué dans la réussite industrielle de notre pays. Cependant, n'y a-t-il pas aujourd'hui une distorsion entre cette culture d'ingénieur et la toute-puissance de la communication ? Les ingénieurs ne sont-ils pas desservis en outre par leur méconnaissance des mécanismes de l'influence ?*

Oui, c'est exact. Par tradition et formation, le monde des ingénieurs ne fréquente pas les médias. Il a sa discrétion, sa réserve, qui aujourd'hui malheureusement sont excessives. Or le monde des ingénieurs devrait s'exprimer haut et fort d'autant qu'il a toute légitimité à le faire. Car n'oublions pas que ce sont les révolutions industrielles conduites par les ingénieurs qui, partout à travers le monde, ont créé les conditions de la croissance, se traduisant dans les faits par l'enrichissement des hommes, l'élévation de leur niveau de vie. La dernière révolution en date, celle du numérique, en constitue la preuve éclatante. En outre, les médias n'ont pas spontanément la tentation d'aller interviewer un ingénieur. Ils préfèrent – au moins en France – aller interroger les politiques. Les débats sont d'ailleurs chez nous essentiellement d'ordre politique, rarement économique. Il existe ainsi un réel déficit de culture économique dans notre pays, ce que l'on ne peut que déplorer. Cependant, pour en revenir au déficit chronique de communication du monde des ingénieurs, fort heureusement, les choses évoluent. Ils commencent peu à peu - y compris à Polytechnique - à assimiler les règles de la communication. Ils sont désormais formés pour réagir devant des caméras, on leur apprend à parler en public, à se mettre en situation face à des journalistes ou à une assemblée.

*En suivant le fil de votre vie, on constate que vous avez toujours travaillé à la jonction de mondes différents, politique, économique, industriel, financier, scientifique... Un des éléments-clés qui caractérisent l'influence n'est-il pas d'être d'abord un passeur entre des mondes qui s'ignorent ou se connaissent mal ?*

Oui, indéniablement. L'influence se manifeste dans les faits par la capacité à faire passer des idées, des concepts, et ce faisant, à traverser des frontières. C'est important car c'est aux frontières que se passent les choses intéressantes. L'homme qui exerce une influence fait en sorte que ses idées ou ses concepts puissent franchir ces frontières et se déployer au-delà. Prenons l'exemple d'un homme qui a beaucoup fait pour la notoriété de notre pays dans le monde, je veux parler de Pasteur. Il était un passeur de frontières entre la chimie, la biologie et la médecine.

*C'est aussi aux frontières que se passent les guerres et vous avez très tôt tiré la sonnette d'alarme auprès de nos contemporains en les avertissant que nous entrions dans*

**L'influence est liée aux qualités intrinsèques des hommes. L'influence est bonne si elle a pour socle une éthique authentiquement vécue. Ceux qui veulent exercer une influence, engager des stratégies d'influence et jouer intelligemment des vecteurs inhérents à l'influence, doivent faire la preuve de leurs vertus.**

**L'influence se manifeste dans les faits par la capacité à faire passer des idées, des concepts, et ce faisant, à traverser des frontières. C'est important car c'est aux frontières que se passent les choses intéressantes.**

*l'ère de la guerre économique. Vous avez ainsi rédigé dès 1976 un livre qui s'intitulait Le Troisième Conflit mondial (Plon), prolongé en 1991 par La guerre économique mondiale (éditions Olivier Orban). Ils ont fait longtemps débat, certains disant que vous alliez trop loin et qu'on devait parler plutôt de compétitivité exacerbée par exemple...*

Ce concept de guerre économique m'est venu dès la fin des années soixante, alors que je m'occupais de politique industrielle auprès de Georges Pompidou. Je voyageais beaucoup, en Europe, outre-Atlantique ou au Japon, j'observais comment se développaient les multinationales américaines ou les jeunes entreprises japonaises. De toute évidence, ce monde des entreprises industrielles était plongé dans une forme de compétition extrême où tous les coups étaient permis. Mes amis qui dirigeaient alors des groupes français me confiaient qu'ils n'en finissaient pas d'être sous les offensives permanentes de leurs concurrents et de se faire prendre des marchés. En 1970, dans une interview, j'ai ouvertement usé du terme de guerre économique entre les nations du monde, employant à dessein le mot de guerre parce que cette compétition avait bel et bien les effets d'une guerre. Quand la compétition devenait meurtrière pour certains groupes qui étaient au front, au sens propre du terme, c'est-à-dire en confrontation frontale avec leurs concurrents, alors on assistait aux effets ravageurs de l'affrontement qui se traduisait dans les faits et bien concrètement par des licenciements en masse, des fermetures d'usines, une plongée dans le désarroi, le chômage et la misère pour des centaines, des milliers, des dizaines de milliers de personnes. Ce concept de guerre économique pouvait en outre être décliné sur le plan des armes et des défenses de la compétition, les armes étant par exemple le cash-flow des entreprises pour investir, accroître la R & D, en vue de performances accrues. On assistait en outre à un certain consensus social et à une réelle dynamique chez nos principaux concurrents, les Japonais soutenant à fond leurs entreprises, de la même manière que le faisaient les Américains. Alors qu'en France, on en était encore à se poser la question de la nationalité des entreprises... Certains grands politiques ou experts affirmaient ainsi doctement et sans sourciller que ce combat étant planétaire, il n'y avait plus de nationalité dans la compétition. Ce qui était absurde. Pour preuve, aucun Américain n'ignorait que General Electric, General Motors ou IBM, en se développant, en renforçant leur puissance aux Etats-Unis, contribuaient à créer de l'emploi et de la richesse dont chacun allait bénéficier. Nos concurrents jouaient avec des armes offensives, mais aussi avec les défenses, par exemple les droits douaniers, qui fondaient comme neige au soleil. Souvenons-nous que c'était l'époque des "Rounds", le Tokyo Round par exemple. L'emploi du terme de Round n'est pas anodin, il est au contraire révélateur d'une volonté de combat. A ces armes directes s'ajoutait le recours à des armes occultes ou discrètes, relevant de la sphère de l'influence et du *soft power*, comme le *Buy American Act*, datant de Hoover, qui obligeait le gouvernement américain à acheter des biens produits sur son territoire. Par toutes sortes de moyens, pas forcément directement d'ordre économique ou financier, mais aussi d'ordre juridique ou culturel par exemple, les Etats étrangers utilisaient très tôt la palette complète des outils du *hard* et du *soft power* pour gagner à tout prix cette guerre qui, en France, n'osait pas dire son nom.

*Comment réagissaient alors les Français face à cette montée en puissance de nos concurrents ?*

Nous autres Français, pendant ce temps, nous fonctionnions sur un mode irénique, parce que des économistes, des politiques, des experts considéraient que c'était là ni plus ni moins qu'une compétition très classique. La césure était d'ailleurs assez claire. Il y avait ceux qui étaient directement au contact des réalités, qui approuvaient pleinement le concept de guerre économique que je souhaitais développer, parce qu'il correspondait parfaitement à ce qu'ils voyaient et vivaient au quotidien. Et puis il y avait les théoriciens, à cent lieues des réalités de terrain, qui voyaient en la guerre économique un concept dangereux. Or, j'étais – et je reste – persuadé qu'il faut utiliser ce terme de guerre économique dans un sens positif. Pourquoi ? Il convenait selon moi, d'abord de faire prendre conscience à tous des réalités du monde nouveau qui se dessinait sous nos yeux, puis de procéder à l'inventaire de nos armes, défensives et offensives, afin de mettre en place un dispositif adéquat et susciter une dynamique à même de promouvoir nos intérêts. A partir de 1970, j'ai participé à d'innombrables colloques sur le sujet : dans les tables rondes, beaucoup d'experts et d'économistes me jugeaient excessif, alors qu'en revanche, dans la salle, les témoignages prouvaient que chefs d'entreprise et cadres me soutenaient très majoritairement.

*On voit donc bien qu'en matière de guerre économique, il n'y a pas que des éléments techniques qui entrent en ligne de compte, mais que la perception des choses est capitale, donc que les jeux d'influence occupent une place de premier plan dans ces affrontements...*

Effectivement. On pénètre là dans la sphère de l'intelligence économique. Pour l'emporter, l'entreprise doit avoir la meilleure perception possible de son environnement et utiliser toute la gamme des outils à sa disposition, y compris bien sûr l'influence. Elle doit prendre en compte de multiples paramètres, des données marchandes bien sûr, mais aussi l'environnement social, politique, culturel, etc. Il lui faut voir ce qui se fait chez ses concurrents, organiser sa veille technologique ou juridique, stimuler sa R&D, user des ressources du marketing ou du benchmarking, observer ses compétiteurs, les contrarier le cas échéant, procéder à des opérations d'influence et de contre-influence... Mais au-delà des aspects spécifiquement techniques, je crois surtout qu'il faut privilégier la formation des hommes, les éveiller aux réalités du monde, savoir aussi anticiper les défis et enjeux de demain. Dans 50 ans, le monde ne sera probablement pas la simple continuation ou répétition de ce qu'il est aujourd'hui. D'autres facteurs vont entrer en ligne de compte. A nous de les intégrer à notre réflexion et de nous projeter dans de nouvelles configurations. Notre succès comme notre équilibre seront à ce prix. ■

**Par toutes sortes de moyens, pas forcément directement d'ordre économique ou financier, mais aussi d'ordre juridique ou culturel par exemple, les Etats étrangers utilisaient très tôt la palette complète des outils du *hard* et du *soft power* pour gagner à tout prix cette guerre.**

**Pour l'emporter, l'entreprise doit avoir la meilleure perception possible de son environnement et utiliser toute la gamme des outils à sa disposition, y compris bien sûr l'influence.**

## EXTRAITS

**Dès les années 70, la réalité de la guerre économique**

Dès 1970, Bernard Esambert se fait en France le porte-voix de ceux qui tentent d'éveiller leurs concitoyens aux réalités du nouveau monde qui se dessine sous leurs yeux. A rebours de bien des économistes, sociologues et autres experts qui tiennent des discours lénifiants, Bernard Esambert explique sans hésiter que nous nous trouvons bel et bien en état de guerre économique, un concept qui va bien au-delà de la seule compétition.

En 1976, il rédige *Le Troisième Conflit mondial* (Plon, 1977) suivi de *La guerre économique mondiale* (éditions Olivier Orban, 1991). Dès l'introduction de ce dernier ouvrage, Bernard Esambert plante le décor et dresse un état des lieux qui mérite d'être reproduit ici. Des extraits qui invitent plus que jamais à ouvrir les yeux sur la nature des défis auxquels nous nous trouvons confrontés. Retour au réalisme !

***Un constat : dès 1991, nous nous trouvons en état de guerre économique***

"L'économie mondiale se globalise : la conquête des marchés et des technologies a pris la place des anciennes conquêtes territoriales et coloniales. Nous vivons désormais en état de guerre économique mondiale, et il ne s'agit pas seulement là d'une récupération du vocabulaire militaire. Ce conflit est réel, et ses lignes de force orientent l'action des nations et la vie des individus. L'objet de cette guerre est, pour chaque nation, de créer chez elle emplois et revenus croissants [...]. Car, si les économies des nations se sont fait la courte échelle lors de la période des miracles économiques des années soixante et du début des années soixante-dix, elles se font des croche-pieds depuis que la crise a fait son apparition. C'est en exportant plus de produits, de services, d'"invisibles" que chaque nation essaie de gagner cette guerre d'un nouveau genre dont les entreprises forment les armées et les chômeurs les victimes.

"Au-delà du formidable accroissement du commerce mondial qui en est la manifestation la plus éclatante, la guerre économique impose également des débarquements chez l'ennemi par implantation à l'étranger, la défense de l'arrière par des entreprises à caractère régional et l'établissement de protections au travers de tarifs douaniers qui ne représentent plus que des murets de fortune, de mouvements monétaires qui ont pris le relais des barrières douanières, enfin d'innombrables entraves aux échanges qui protègent ici ou là un pan de l'économie."

***Nos atouts dans la guerre économique***

"Les vraies richesses ne sont plus les matières premières mais les hommes avec leur niveau d'éducation, de culture, d'intelligence et d'ardeur au travail.

"La créativité et l'innovation sont des atouts fondamentaux des entreprises jetées dans le conflit. Le développement scientifique est devenu un facteur important de la guerre. C'est par l'union de l'entreprise, de ses cadres et du scientifique que se développent les technologies nouvelles qui irriguent le monde en produits de consommation ou en services à taux de croissance élevés.

"La formation y joue un rôle important. Le niveau d'éducation d'un pays et la capacité d'innovation, de réaction et de mobilisation des entreprises sont liés par une corrélation très forte.

"Pour un Etat, se retirer du conflit serait suicidaire : la guerre économique a ses vertus. C'est par la dynamique qu'elle entraîne – et le Japon en est un exemple particulièrement éclatant – que le niveau de vie des pays occidentaux, et dans une moindre mesure du tiers-monde, s'est accru sans interruption depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'à 1974, tandis que le plein emploi était presque atteint et maintenu dans plusieurs grands pays développés."

***Condamnés à réussir ou à périr***

"Si la stimulation provoquée par le nouveau conflit des temps modernes a pour conséquence une permanente mobilisation qui n'est pas acceptée partout et par tous, sa suppression signerait l'entrée en léthargie des nations qui voudraient se retirer d'un combat jugé trop éprouvant pour elles.

"Chaque nation doit donc encourager ses entreprises à porter haut ses couleurs en les mettant en état d'innover, d'exporter sans cesse davantage, de s'implanter à l'étranger, d'utiliser la matière grise des laboratoires partout où elle existe, bref, de vivre dans un contexte devenu irréversiblement mondial et global."



## EXTRAITS

**Guerre économique : sachons nous ressaisir !**

Dans un récent entretien accordé à l'hebdomadaire *Le nouvel Economiste*, intitulé "*La résilience industrielle est possible*" (n° 1654, du 15/3/2013, p. 10 et 11 – pour voir l'article complet, [www.lenouveleconomiste.fr](http://www.lenouveleconomiste.fr)), Bernard Esambert s'insurge contre notre fatalisme et plaide avec énergie pour un retour au pragmatisme. D'une part, le déclin industriel n'est pas inéluctable. D'autre part, il nous faut nous inspirer de nos voisins qui tirent remarquablement leur épingle du jeu dans la guerre économique, en premier lieu l'Allemagne.

***Enrayer le déclin industriel***

"Il n'y a pas de fatalité au déclin industriel. La meilleure preuve ? L'Allemagne rebondit, ainsi que le Royaume-Uni, paradoxalement redevenu un pays industriel. On croyait qu'il s'était concentré sur la City - la finance et l'assurance du maritime - mais pas du tout. Il a conservé de très beaux restes en matière d'industrie et les met actuellement en valeur.

"En France, un certain nombre d'erreurs ont été commises. Accepter le départ d'Arcelor et de Pechiney vers des cieux étrangers a été une première alerte très inquiétante. A l'époque pompidolienne, je m'occupais en particulier de la sidérurgie. On a mis 50 ans à construire ces groupes. Et pour Pechiney, trois quarts de siècle. Tous les champions actuels du CAC 40, souvent démarrés sous de Gaulle ou Pompidou, se sont développés grâce à une belle continuité des gouvernements pour les appuyer.

"Aujourd'hui, une OPA peut éliminer d'un coup ce savoir-faire, ce capital accumulé sur un demi-siècle ; c'est une perte gigantesque pour la Nation. Donc, première mesure à prendre : faire en sorte que ces champions se prémunissent contre les rapines venues d'ailleurs en demandant à leur banquier d'affaires de les aider plutôt que d'aller flirter avec les groupes prédateurs. Il est indispensable de mettre en place toutes les "*poison pills*" et autres mesures de toute nature permettant de contrer ces opérations.

"Si j'étais président de la République, je créerais un "*war room*" à l'Elysée avec une petite équipe ayant pour objectif permanent d'empêcher que l'on nous pique encore un autre de nos grands groupes industriels. Sans doute la nouvelle banque - la BPI - devra-t-elle injecter un peu de capital, mais l'essentiel est plutôt de s'assurer que le groupe ait pris toutes les mesures en interne pour lutter contre ces mainmises."

***Une réussite allemande tout en douceur***

"Deuxième train de mesures, s'inspirer de la façon dont les Allemands réussissent ce suréquilibre de leur commerce extérieur, encore flagrant en 2012. La comparaison des chiffres de l'Allemagne et de la France est dramatique ! Une bonne partie de l'écart s'explique par les fameuses entreprises moyennes allemandes - de véritables petites multinationales. Des sociétés d'environ 500 personnes, à l'image des grandes multinationales américaines, dont 200 travaillent à l'étranger et y créent l'amorce d'un réseau important. Avec une mentalité d'exportateur ancrée dans l'esprit des gérants ayant eux-mêmes bourlingué. Ce qui fait qu'effectivement, toutes ces grosses PME exportent 60 à 70 % de leur chiffre d'affaires, en devenant championnes dans un créneau.

"Quelqu'un a-t-il été regarder comment se créent ces sociétés moyennes outre-Rhin ? A l'issue de la Seconde Guerre mondiale, il n'y avait plus une société existante, d'innombrables chefs d'entreprise avaient disparu. Aussi, les jeunes officiers démobilisés de la Wehrmacht - sous-lieutenants de 19 ans mobilisés 2 ans auparavant - ont pris en charge la reconstruction économique de l'Allemagne. Personne n'y a fait attention en France. Ces jeunes ont construit ce réseau de PME. En 1980, les gouvernants allemands et la Deutsche Bank ont commencé à se préoccuper de la succession des patrons septuagénaires de ces PME si performantes à l'exportation. La Deutsche Bank a créé une cellule afin que la transmission se fasse dans de bonnes conditions, et surtout que la PME demeure allemande tout en devenant plus importante. Volonté délibérée, totalement inconnue chez nous où en matière de transmission, les mesures sont restées homéopathiques. Résultat, nous n'avons pas créé ces PME de taille prometteuse, sinon un petit nombre, sans commune mesure avec ce qui serait nécessaire. Aussi, aujourd'hui, d'innombrables sociétés partent sous la houlette de grands groupes et perdent cette dynamique des grosses PME allemandes."

***Georges Pompidou ou la passion de l'industrie***

"Troisième élément de politique industrielle, toujours négligé et pourtant absolument essentiel : la capacité de mobilisation des chefs d'entreprises.[...] Pompidou, à l'Elysée, tenait un conseil restreint sur deux sur des concepts liés à l'industrie - grands programmes, investissements à l'étranger qu'il considérait comme un élément majeur de la politique industrielle, multinationalisation des groupes français. Soit en faveur des PME, avec la création de l'Institut de développement industriel, soit en matière d'infrastructures pour accompagner ce développement industriel, ou encore dans le domaine social pour que cette politique industrielle soit supportable. A l'époque, le taux de croissance de la production industrielle était de 7 %, à un point près celui du Japon. [...] Georges Pompidou recevait ces industriels à déjeuner - grands, petits, moyens, chercheurs. Après trois ans, tout le monde savait qu'il y avait à l'Elysée un chef d'Etat qui pensait en permanence à eux pour le développement à l'exportation. Tous les industriels se sentaient investis d'une partie de la souveraineté nationale en matière d'économie ; en créant une filiale à l'étranger, ils avaient conscience de servir la France !"

## BIOGRAPHIE

Né en 1934 à Paris d'un père juif polonais et d'une mère française, le jeune Bernard Esambert échappe de peu à la déportation en 1944. Il fait ensuite ses études au collège Arago et au lycée Saint-Louis, puis aux facultés de droit et des sciences, avant de suivre le cursus de Polytechnique puis de l'Ecole nationale des Mines de Paris. Quand il aborde la vie professionnelle, Bernard Esambert est ingénieur du corps des Mines.

Après un début en Guyane et aux Antilles comme chef du service des mines, puis au ministère de l'Industrie, il travaille de 1967 à 1969 successivement au cabinet du Premier ministre, Georges Pompidou d'abord, puis Maurice Couve de Murville. Il devient ensuite conseiller industriel et scientifique de Georges Pompidou à la Présidence de la République (1969-74), puis directeur du Crédit lyonnais (1974-77), Pdg de la Compagnie financière (de 1977 à 1993, qui deviendra la Compagnie Financière Edmond de Rothschild). Il assume les fonctions de président du comité stratégique du groupe Albatros-Bolloré (depuis 1993), après avoir été président (1994-95), puis vice-président (1995-2001) du groupe Bolloré, et vice-président du conseil de surveillance de Lagardère groupe (1994-2004).

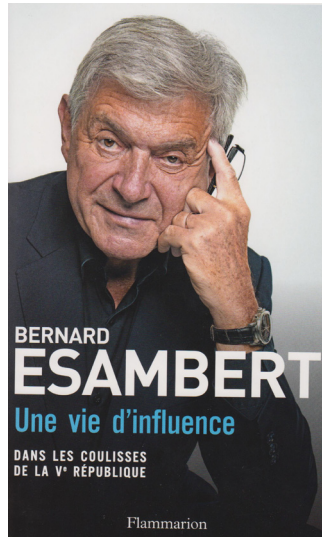
Au-delà du cénacle de l'entreprise, Bernard Esambert a assumé également de nombreuses autres fonctions. Il a ainsi été président du comité de l'électronique et de l'informatique, président du conseil d'administration de l'Ecole polytechnique, président-fondateur de

la Fondation pour la recherche sur l'épilepsie et de la Fédération pour la recherche sur le cerveau. Il a aussi présidé l'Association des groupes d'études et de mobilisation pour l'Europe, l'Institut Pasteur, la Commission du développement durable, le Centre français du commerce extérieur, l'Académie de l'intelligence économique, le Club des Vigilants, l'association X-Résistance, l'association Georges Pompidou...

Bernard Esambert est ou a été également administrateur de l'association Mémoire des déportés et résistants d'Europe, de Roussel-Uclaf, de Saint-Gobain, de Total, de la Fondation pour la recherche médicale, du Cercle de l'orchestre national de France, du Centre national de la recherche scientifique, de Pierre Fabre SA, de l'Association des cadres dirigeants d'industries, de BioMérieux-Pierre Fabre, du Centre français pour la protection de l'enfance, de la Fondation Pierre Fabre, de l'Institut du vivant, de la Fondation pour l'Aide à la recherche sur la sclérose en plaques, de la Fondation de la Résistance, de la Fondation Touraine, du Musée des confluences, du Bureau d'information et de prévision économique, et de bien d'autres encore.

Grand officier de la Légion d'honneur et de l'ordre national du Mérite, Croix de la Valeur militaire,

Bernard Esambert a écrit *Le Troisième Conflit mondial* (Plon, 1977), *La Guerre économique mondiale* (Olivier Orban, 1991), *Pompidou capitaine d'industries* (Odile Jacob, 1994) et *Une vie d'influence* (Flammarion, 2013). ■



## 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 Bernard Esambert va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

**Bruno Racouchot,**  
Directeur de Comes



Quand la réflexion accompagne l'action

## Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Éric Stalner

## CONTACTS

France (Paris) : +33 (0)1 47 09 36 99

North America (Toronto) : +00 (1) 416 845 21 09

South America (São Paulo) : + 00 (55) 11 8354 3139

[www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)