



# Communication & Influence

HORS SERIE N°3 - SEPTEMBRE 2010

*Quand la réflexion accompagne l'action*

DOSSIER HORS SERIE

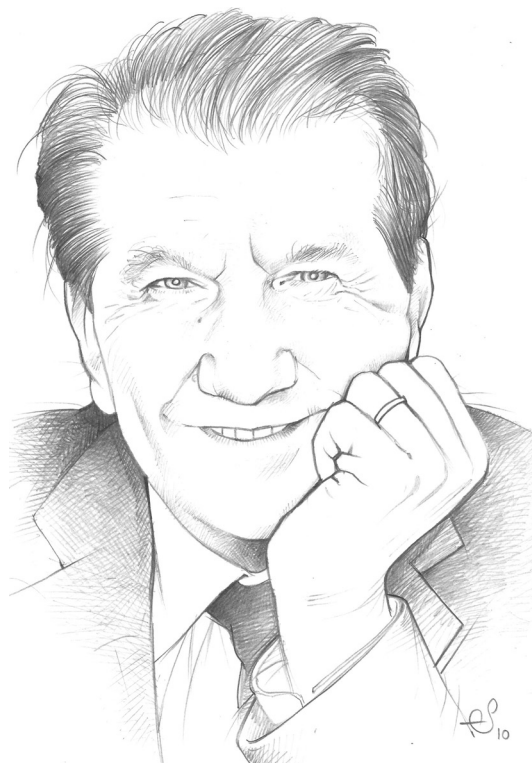
## Stratégies d'influence, le décryptage de Guy Teissier

### Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Lyon et Toronto, 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.

*Président de la Commission de la Défense nationale et des Forces armées de l'Assemblée nationale, Guy Teissier est un observateur avisé des relations internationales et des questions de défense. Initiateur des universités d'été de la Défense, créateur de la mission de contrôle de l'exécution des crédits du Ministère de la Défense, Guy Teissier a très aimablement reçu Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, pour expliquer sa vision des stratégies d'influence. Une approche proactive, fine et pragmatique, qui s'inscrit dans la droite ligne de sa conception de la diplomatie parlementaire.*



*Quel rôle jouent à vos yeux les stratégies d'influence dans la sphère des relations internationales et de la Défense ? Pourquoi semblons-nous être intellectuellement démunis face aux nouveaux enjeux et aux nouvelles menaces ?*

La ligne de fracture majeure du monde contemporain à l'échelle planétaire vient de ce que le schéma occidental n'est plus reconnu comme étant le modèle consensuel et universel, alors qu'on le tenait pour acquis. Ce postulat est remis en cause non seulement sur le plan politique, mais en-

core culturel, sociétal... C'est un fait nouveau qu'il convient de prendre en ligne de compte quand on cherche à appréhender correctement les grands bouleversements géopolitiques auxquels nous assistons. De ce fait, les stratégies d'influence jouent aujourd'hui un rôle essentiel, même si nous n'en sommes pas toujours clairement conscients. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer ce qui se passe dans les pays où certains groupes veulent remettre en cause - souvent par la violence et les manipulations - le fragile équilibre des relations



internationales. Pour contrer cette domination occidentale qu'ils érigent en bouc émissaire, et dont ils ont bien compris les mécanismes, ils jouent sur des registres qui ne parlent pas forcément à nos esprits cartésiens. De la sorte, ils rencontrent, à des degrés divers, un certain succès dans leurs propres pays.

**Nous avons du mal à accepter que le monde soit tel qu'il est et non tel que nous souhaiterions qu'il soit. Cette posture constitue un sérieux handicap. Il nous faut faire l'effort d'ouvrir les yeux, pour enfin nous montrer capables de réalisme.**

Or, il est vrai que face à ces bouleversements, nous semblons démunis. D'abord parce que nous avons du mal à envisager le monde sous un angle différent de celui que nous avons toujours connu. Aussi, dans cette sphère des relations internationales en plein chamboulement, aurions-nous réellement intérêt à réfléchir à ce que doit être notre conception de l'influence. Car nous autres, Français, avons trop souvent tendance à pêcher par conservatisme. Notre vision du monde s'appuie sur un passé très riche (et aussi très lourd !), dont nous sommes en quelque sorte prisonniers. Nous avons du mal à accepter que le monde soit tel qu'il est et non tel que nous souhaiterions qu'il soit. Cette posture constitue un sérieux handicap. Il nous faut faire l'effort d'ouvrir les yeux, pour enfin nous montrer capables de réalisme. C'est donc une réflexion sur nous-mêmes qu'il convient d'engager prioritairement. Rien ne pourra se faire tant que nous ne ferons pas tomber les œillères et les préjugés derrière lesquels nous nous réfugions. Le monde est tel qu'il est. Nous le voudrions beau, généreux, flamboyant. Certes. Mais ce n'est pas le cas et il faut faire avec. Nous devons impérativement prendre en ligne de compte la multiplication des nouvelles menaces et des nouveaux défis. Sans cela, nous risquons très vite de nous trouver déconnectés du réel. Ce qui à terme, peut se révéler mortifère. Il me paraît donc nécessaire de balayer un certain nombre d'idées préconçues, de dogmes surannés pour, enfin, faire preuve de modestie et de pragmatisme.

**Ce n'est pas par la coercition, mais par la conviction que l'on emporte l'adhésion. C'est seulement ainsi que l'interlocuteur peut se muer en ambassadeur. Ce qui implique de construire un discours fin, argumenté, précis, tourné vers les intérêts et les référents de celui que l'on cherche à faire évoluer.**

de rappeler que ces dernières sont en grande partie issues de la pensée française. Il est donc tout à fait légitime que la France cherche à développer son influence, en corrélation avec le socle de valeurs qui est celui de l'ONU, par

exemple à travers les actions de la Direction de la coopération de sécurité et de défense, de l'Alliance française et de tant d'autres organismes qui œuvrent à la promotion de la culture et de la vision de notre pays. D'autant que cette stratégie d'influence de la France est positive. Mais la France peut-elle la conduire seule ? Doit-elle s'efforcer d'associer ses partenaires européens ? Bref, la réflexion sur les stratégies d'influence mérite d'être engagée. D'autant que nos adversaires – et certains de nos alliés – accordent au déploiement de leurs stratégies d'influence une place et des moyens importants.

*Or, il est vrai que face à ces bouleversements, nous semblons démunis. D'abord parce que nous avons du mal à envisager le monde sous un angle différent de celui que nous avons toujours connu. Aussi, dans cette sphère des relations internationales en plein chamboulement, aurions-nous réellement intérêt à réfléchir à ce que doit être notre conception de l'influence. Car nous autres, Français, avons trop souvent tendance à pêcher par conservatisme. Notre vision du monde s'appuie sur un passé très riche (et aussi très lourd !), dont nous sommes en quelque sorte prisonniers. Nous avons du mal à accepter que le monde soit tel qu'il est et non tel que nous souhaiterions qu'il soit. Cette posture constitue un sérieux handicap. Il nous faut faire l'effort d'ouvrir les yeux, pour enfin nous montrer capables de réalisme.*

**Comment voyez-vous l'influence aujourd'hui, à l'heure d'une guerre contemporaine qui apparaît comme polymorphe ?**

La guerre contemporaine présente un visage différent de celui que l'on avait connu lors des grands affrontements des XIX et XX<sup>ème</sup> siècles, où l'on s'efforçait de conquérir le territoire des Etats voisins. Mis à part le cas de l'Irak envahissant le Koweït, la grande majorité des autres conflits récents – dans les Balkans ou au Proche-Orient – met en relief des lignes de fracture opposant des visions du monde différentes voire aux antipodes de celles qui servent de fondement aux Nations-Unies. Pour mémoire, il n'est pas inutile

*Un colloque s'est tenu sous l'égide du CICDE à l'Ecole militaire à Paris à la mi-juin qui s'intitulait : "Quelle stratégie d'influence en appui aux opérations militaires ?" Plusieurs responsables militaires ont plaidé en faveur de l'intégration de la stratégie d'influence dans l'approche globale. Dans son allocution d'introduction, le général de division aérienne Guillaume Gelée a repris la définition positive de l'influence qu'en donnait Alain Juillet (amener celui que l'on veut influencer à changer son paradigme de pensée, à modifier ses fondamentaux) ? Qu'en pensez-vous ?*

Cette définition d'Alain Juillet me semble correspondre à la réalité d'aujourd'hui. Cependant, changer le paradigme de pensée de son interlocuteur constitue toujours un exercice délicat. Dans le domaine économique, cela peut se faire assez facilement s'il y a des intérêts communs. Dans la sphère politique en revanche, c'est beaucoup plus complexe. Car il faut d'abord prendre en compte la culture et l'identité propre de celui qui est en face de vous. Il implique que l'on s'efforce de comprendre l'autre, les rouages de son raisonnement, sa complexité intrinsèque. Si l'on veut avoir quelque chance de succès, il ne faut donc pas se borner à une approche "occidentalo-centrée". Nous ne devons jamais perdre de vue que le modèle culturel de nos interlocuteurs a généré des institutions, des modes de fonctionnement qui sont parfois très éloignés des nôtres. L'Afghanistan constitue à cet égard un cas d'école. La sagesse peut dès lors consister à ne pas vouloir changer par la force le positionnement de nos interlocuteurs, mais à les inviter en souplesse à méditer les exemples que nous leur proposons. N'oublions pas qu'il y a dans l'influence une dimension pédagogique évidente. Ce n'est pas par la coercition, mais par la conviction que l'on emporte l'adhésion. C'est seulement ainsi que l'interlocuteur peut se muer en ambassadeur. Ce qui implique de construire un discours fin, argumenté, précis, tourné vers les intérêts et les référents de celui que l'on cherche à faire évoluer. D'où l'importance capitale de respecter l'identité de celui qui est en face de vous. Sinon, on va à l'échec.

*Toujours selon Alain Juillet, l'influence doit nous conduire à évoluer et à sortir de nos schémas de pensée, car dit-il, l'influence, c'est l'intelligence des situations ?*

Là aussi, Alain Juillet a parfaitement raison et l'expression est tout à fait adaptée. Concrètement, l'intelligence des situations, c'est principalement la capacité de comprendre en quoi la situation est en train de changer. Ce qui caractérise notre époque, c'est le changement. Il faut le percevoir dans toute son ampleur, en intégrant dans notre analyse la multitude des paramètres à prendre en compte. Sans tabou et sans préjugé, posons-nous la question de savoir comment notre monde sera dans dix ans, dans trente ans. Cela est particulièrement vrai dans le cas des industries de défense, qui se pensent et s'élaborent sur le long terme. Quelle industrie

de rappeler que ces dernières sont en grande partie issues de la pensée française. Il est donc tout à fait légitime que la France cherche à développer son influence, en corrélation avec le socle de valeurs qui est celui de l'ONU, par

de défense voulons-nous en 2020, en France et en Europe ? Que se passera-t-il si nos clients traditionnels nous quittent peu à peu pour se fournir, non pas chez nos concurrents européens, mais dans les pôles émergents comme le Brésil, la Corée, le sud-est asiatique... ? Le questionnement vaut aussi pour le secteur civil. Le nucléaire français l'a appris à ses dépens très récemment. Qui aurait pu imaginer il y a quinze ans que les Emirats arabes unis feraient le choix du nucléaire coréen ? A l'époque, personne n'aurait pris le risque de prédire que l'industrie nucléaire coréenne serait plus attractive à l'exportation que l'industrie nucléaire française. Le XXème siècle nous avait habitués à vivre dans l'idée que notre industrie était extrêmement performante et, comme telle, devait naturellement être la bénéficiaire des grands contrats à l'exportation. Ce n'est manifestement plus le cas aujourd'hui. Il nous appartient plutôt d'adapter notre produit à ce que qu'attendent les marchés. Ce qui implique prioritairement d'essayer de comprendre comment ils fonctionnent.

***Jusqu'à ces dernières années, il y avait une certaine réserve à parler d'influence au sein des armées, principalement à cause des séquelles du conflit algérien. Les interventions conduites en Irak et en Afghanistan ont permis de tourner la page. Les armées doivent-elles, selon vous, se réapproprier ce concept et les outils qui vont avec ?***

Oui, nos armées doivent se réapproprier ce concept et les moyens qui vont de pair. En précisant cependant qu'elles ne peuvent pas élaborer à elles seules une stratégie d'influence. Celle-ci relève prioritairement de la sphère du politique. Elle fait partie intégrante du champ de compétence de l'exécutif. Seul le politique possède naturellement la légitimité à définir notre propre paradigme de pensée. Et à ce titre, il est le seul autorisé à définir le cadre et les objectifs d'une stratégie d'influence en matière de défense et de relations internationales.

Après, dans la déclinaison pratique, il en va bien sûr différemment. Il faut adapter cette volonté à différents niveaux, en l'intégrant dans la doctrine, en l'enseignant dans les écoles militaires, en y réfléchissant dans le cadre de doctrines d'emploi des forces. C'est seulement sous le mandat du politique que les armées peuvent engager cette démarche, puis s'efforcer de la mettre en pratique sur le terrain, dans des théâtres d'interventions extérieurs précis. Amener un adversaire peu à peu à modifier son propre paradigme de pensée et non pas vouloir le détruire à tout prix, peut constituer un nouvel espace de réflexion pour l'armée. Rappelons-nous que la destruction de l'autre n'est pas la finalité du militaire. La force de conviction, reposant sur l'intelligence des situations, donc sur l'influence, couplée à une capacité de coercition, peut permettre de débloquer et faire évoluer favorablement bon nombre de situations.

***Ne pensez-vous pas qu'il serait souhaitable de désenclaver les mondes militaires et civils pour monter des opérations d'influence ad hoc, en combinant des savoir-faire différents mais cependant complémentaires ?***

Il me semble effectivement que les deux mondes auraient beaucoup à gagner à mieux se connaître et à échanger. Cependant, là aussi, dans la pratique, c'est une question difficile dans la mesure où les objectifs et les logiques inhérents à ces univers sont différents. L'entreprise a pour but de générer du chiffre d'affaires et de supplanter la concurrence pour dégager des bénéfices et satisfaire des actionnaires. Les armées évoluent dans une configuration bien

évidemment différente. Il s'agit d'obtenir un changement de comportement de l'adversaire, pas nécessairement de l'anéantir. En revanche, il est indéniable que le civil comme le militaire peuvent exercer une influence favorable l'un par rapport à l'autre. Dans cet esprit, inspirons-nous de l'entreprise, qui vise à la satisfaction du client, en identifiant son besoin puis en y répondant de la meilleure façon possible. Les Etats comme les armées ne doivent pas perdre de vue cette logique.

Les services de l'Etat ne doivent pas avoir pour objectif premier leur propre survie au détriment de l'intérêt général. Si certaines branches ne répondent plus à une utilité directe, doit-on les garder par pur opportunisme, par conservatisme, par refus de s'adapter, par crainte du changement ?... La France de 2030 aura-t-elle besoin dans leur intégralité des services, des organisations ou des armes qui sont les siennes aujourd'hui ? Il est permis d'en douter.

Le changement est inhérent à la vie et il nous appartient, de non seulement nous projeter, mais encore de prendre les mesures concrètes nécessaires pour effectuer une mue progressive, seule capable de ménager nos intérêts sur le long terme. Les forces armées n'échappent pas à la règle. Les Etats comme les armées ont tout intérêt à s'inspirer de cette logique entrepreneuriale qui vise à s'adapter aux situations et ne pas rester sur des modèles figés.

Pour ce qui est de mener des actions d'influence conjointes, associant ressources civiles et militaires, les Américains comme les Britanniques le font depuis déjà longtemps, avec un certain succès. Les résultats qu'ils obtiennent doivent nous inciter à engager une réflexion allant en ce sens. Tout en sachant naturellement que l'on ne peut pas demander aux armées françaises d'être le moteur du chiffre d'affaires des entreprises françaises à l'étranger ! Le militaire n'est pas fait pour cela, ce n'est pas sa vocation, il n'a pas été formé dans ce but.

Cette limite posée, force est de reconnaître que l'influence française passe aussi par l'implantation de nos entreprises à l'étranger. En ce sens, il me semble opportun de réfléchir à des opérations d'influence croisées, que l'on puisse mettre en œuvre en associant civils et militaires. Quand on crée une Sorbonne ou un St Cyr à l'étranger, quand la langue et la culture françaises sont connues, quand nos réussites industrielles ou scientifiques sont applaudies, ces initiatives constituent un avantage indéniable pour le rayonnement de notre pays.

***Vous plaidez depuis longtemps pour une diplomatie parlementaire forte et proactive. Comment la situez-vous par rapport à la stratégie d'influence que nous évoquons ici ?***

**Ce qui caractérise notre époque, c'est le changement. Il faut le percevoir dans toute son ampleur, en intégrant dans notre analyse la multitude des paramètres à prendre en compte.**

**Pour ce qui est de mener des actions d'influence conjointes, associant ressources civiles et militaires, les Américains comme les Britanniques le font depuis déjà longtemps, avec un certain succès. Les résultats qu'ils obtiennent doivent nous inciter à engager une réflexion allant en ce sens.**

A mon sens, cette diplomatie parlementaire doit venir en appui d'une stratégie d'influence conduite dans le cadre de la politique étrangère de la France. Prenons un exemple : quand un parlementaire français, à la tête d'une commis-

sion, rencontre son homologue d'un pays étranger, et parle très librement d'un certain nombre de sujets, une réflexion s'engage des deux côtés. Il y a fort à parier que ce parlementaire étranger, dans sa fonction de contrôle de l'exécutif de son propre pays, peut être amené à revoir son positionnement initial. De retour chez lui, il est possible qu'il ouvre quelques pistes de réflexion, où la France peut jouer un rôle d'exemple voire de modèle, immédiatement ou à terme.

On se situe là dans le cadre de l'influence saine comprise, où une démarche indirecte permet, en jouant sur l'intelligence des interlocuteurs, d'orienter un débat, de susciter des réflexions, d'ouvrir des pistes de recherche. Le tout est de parvenir à susciter l'intérêt de nos interlocuteurs, en fonction des problématiques qui sont les leurs.

L'influence n'a donc rien à voir avec la manipulation ou la corruption. Bien au contraire, elle a pour fonction d'éveiller la curiosité de celui avec lequel on échange, puis de peu à peu l'amener lui-même à se poser de nouvelles questions et à engager un cheminement dialectique qui va le conduire à reconsidérer ses positions.

L'influence est un pari sur l'intelligence de son interlocuteur. Mais ce pari se joue sur le long terme. Il exige une action en continu et en profondeur. Car les parlementaires changent. Et si l'on veut que l'idée fasse son chemin, il faut faire en sorte que le contact soit entretenu soigneusement et que le débat soit continuellement enrichi. L'influence s'intègre donc dans une perspective de longue haleine. Elle

exige une évidente constance et une cohérence dans son déploiement. Elle implique que l'on soit capable de comprendre l'autre, ses mécanismes intellectuels et ses référents culturels.

Nous devons donc accroître et optimiser notre action en ce domaine. Ne serait-ce qu'en invitant davantage nos interlocuteurs étrangers à venir visiter nos installations pour voir ce que nous faisons de mieux en tel ou tel domaine. Si nous sommes capables de convaincre du bien-fondé de notre démarche un certain nombre de parlementaires, il y a de fortes chances pour que ceux-ci puissent répercuter auprès de leurs propres instances nationales

ce qu'ils ont vu et qu'ils soient dès lors en mesure de proposer ce modèle français.

On le voit, l'engagement de stratégies d'influence passe par des canaux subtils, faisant appel à l'intelligence des interlocuteurs. C'est un pari sur leur faculté à comprendre

les enjeux, à réfléchir et à appréhender avec pertinence les bonnes perspectives. D'autant qu'il est du rôle des parlementaires d'apporter des idées, de nourrir la réflexion, de contribuer à apporter des solutions aux problèmes que rencontre leur exécutif. C'est ainsi que peu à peu va pouvoir s'engager un débat, puis le cas échéant, un partenariat. L'influence exige d'avoir une vision sur un horizon lointain, sur un mode indirect, en activant des relais qui peu à peu, soutenus par de bons arguments et des vecteurs de qualité, vont permettre de modifier graduellement la donne initiale.

Dans le monde au sein duquel nous vivons, l'exécutif n'a plus le monopole de l'initiative. Bien sûr, il importe de ne pas aller en ordre dispersé à la bataille ! Bien sûr, l'influence nécessite une discrète et subtile coordination des initiatives ! Fort heureusement, nos dirigeants comme nos élus savent faire preuve de sagesse, de réalisme et de professionnalisme sur ces questions. Les uns comme les autres ont un sens des responsabilités assez élevé pour que l'on puisse conduire en harmonie ces deux types de diplomatie, gouvernementale et parlementaire.

Enfin, il ne faut pas non plus oublier ici la diplomatie territoriale. Si telle ou telle collectivité territoriale, telle ou telle grande ville, tel ou tel conseil régional prend une initiative intéressante au plan international, il importe que les actions engagées soient soigneusement coordonnées avec celles menées aux autres niveaux. Là aussi, les synergies ne peuvent fonctionner parfaitement que s'il existe une authentique symbiose entre les actions conduites sur le terrain et le pilotage stratégique de l'ensemble. A nous donc de savoir jouer sur les trois niveaux, de façon bien coordonnée.

***En guise de conclusion, comment voyez-vous au cours des prochaines années l'évolution de l'influence au sein des forces armées et plus globalement dans le cadre de la lutte contre les nouvelles menaces ?***

Le recours aux stratégies d'influence va probablement croître aussi vite que les menaces vont évoluer et se diversifier. En effet, ces nouvelles menaces sont de plusieurs ordres. On y discerne aussi bien des Etats perturbateurs soucieux de remettre en cause les fragiles équilibres dans la sphère des relations internationales, que des groupes armés désireux d'imposer leur vision de la société ou encore des groupes pratiquant des activités illégales destructrices. Face à chacune de ces menaces, il convient d'élaborer des stratégies d'influence adaptées.

Le premier objectif est de chercher à convaincre l'ensemble des acteurs que ces menaces sont réelles, et que la nécessité de les contrer ne répond pas seulement à une logique d'intérêts mais aussi de valeurs. Cela passe par une action multinationale, associant des Etats et des entités ayant la même perception des choses. Cela implique également que ces différents acteurs (ainsi que l'électorat, pour ce qui est des pays démocratiques) soient convaincus de la pertinence de la cause. Simultanément, il faut donner des assurances aux populations que visent ces Etats malveillants, ces groupes armés ou criminels, afin de les rassurer et de leur montrer qu'un autre avenir est possible, respectueux de leur identité, leur culture et leur manière de vivre.

Une telle démarche, de tels engagements, ont naturellement un coût. Mais celui-ci sera toujours inférieur au coût d'une opération militaire d'envergure. La prévention

**On se situe là dans le cadre de l'influence saine comprise, où une démarche indirecte permet, en jouant sur l'intelligence des interlocuteurs, d'orienter un débat, de susciter des réflexions, d'ouvrir des pistes de recherche. Le tout est de parvenir à susciter l'intérêt de nos interlocuteurs, en fonction des problématiques qui sont les leurs.**

**L'influence exige d'avoir une vision sur un horizon lointain, sur un mode indirect, en activant des relais qui peu à peu, soutenus par de bons arguments et des vecteurs de qualité, vont permettre de modifier graduellement la donne initiale.**

des conflits par les stratégies d'influence me semble donc constituer un des enjeux essentiels dans les années à venir. En conclusion, gardons à l'esprit qu'une stratégie d'influence se pense et s'applique sur le long terme. En un temps où l'on privilégie trop souvent le résultat immédiat et l'instantanéité, l'influence constitue une manière d'agir autrement sur le réel, en douceur, en finesse, mais avec une redoutable efficacité. Théoriser en la matière est bien. Il faut maintenant que nous réfléchissions à la manière d'engager concrètement des actions répondant à ces

objectifs. Et là, en tant que Français, nous avons quelques ressources en la matière, puisque les initiateurs et les précurseurs de cette méthode furent – on l'oublie trop souvent – des officiers Français, qui surent très tôt tirer les enseignements des guerres coloniales, comme Trinquier, Lacheroy, Hogard, Némó, Galula et quelques autres... Les stratèges américains les ont remis à l'honneur. Ce serait bien la moindre des choses que nous marchions sur leurs brisées !

## EXTRAITS

## Défense, un enjeu pour la nation

par Guy Teissier

Les Cahiers de l'Université de la Défense, 2007

### Bonne conscience et médias : rôle de l'influence dans les prises de décision

"La multiplication des crises et le rôle que la France veut tenir dans leur résolution conduisent nos forces armées à intervenir souvent loin du sol national. Pour ne pas renouveler le désarroi de certaines expériences passées, il importe que la Nation apporte son soutien explicite à nos militaires qui agissent dans des circonstances toujours délicates, dont on perçoit parfois mal la finalité, et moins encore le terme. Un autre écueil à surmonter est celui de la bonne conscience. Les médias nous inondent des images les plus insoutenables des affrontements les plus éloignés, de façon instantanée, souvent en continu. Notre pays, avec les autres démocraties occidentales, ne supporte pas que des exactions se poursuivent sans que nous réagissions. A juste titre, les responsables de nos affaires internationales et de défense font intervenir nos armées avec les moyens les mieux adaptés pour faire cesser les cruautés. Mais, dans l'opinion, peut alors se développer le sentiment que ce qui devait être fait a été fait, provoquant un lâche soulagement en s'achetant une bonne conscience à peu de frais. Une actualité chassant la précédente, les hommes et les femmes envoyés au loin sortent vite des mémoires, et plus encore des préoccupations. Ils risquent de tomber dans l'oubli, jusqu'à la prochaine actualité tragique, lorsque l'un d'entre eux, ou plusieurs, viennent à y perdre la vie".

### Allier idées et réalisme

"Mondialisation, chocs des civilisations, prolifération d'armes de destruction massive, la stratégie de défense de la France doit faire face à de nouveaux défis, imbriquée qu'elle est dans des solidarités européennes et internationales. La réflexion s'impose à l'évidence dans cet environnement nouveau, et inédit, pour assurer des fondements renouvelés à notre défense, à notre sécurité, concepts proches, quoique distincts. Pour adapter notre défense, les idées doivent être clarifiées dans le maelström de l'information, confirmant certaines, en apportant de nouvelles ; mais les idées ne seraient rien sans les moyens de les appliquer, base du bon sens un peu trop vite rejetée dans l'euphorie des dividendes de la paix."

### Savoir s'adapter et conduire le changement

"La nécessité de l'adaptation est consubstantielle à la notion même de défense. Les armées ne combattent pas contre des fantômes, ou des fantasmes, mais contre un ennemi dont il faut saisir la réalité, les capacités à semer la mort et la désolation. Le changement est donc un processus permanent dans notre histoire militaire. Le conduire est un gage de succès, l'ignorer la cause de graves revers".

## BIOGRAPHIE

Né à Marseille le 4 avril 1945, Guy Teissier est marié et père de deux enfants. Après des études de droit, il devient clerc de notaire, avant d'embrasser la carrière d'administrateur de biens. Il est élu pour la première fois conseiller général des Bouches-du-Rhône en 1982. Depuis 1983, Guy Teissier siège au conseil municipal de Marseille et depuis 1983 également, il est élu maire du Vème secteur, régulièrement réélu en 1995, 2001 et 2008.

Dès 1993, comme député des Bouches-du-Rhône, il est Secrétaire de la Commission de la Défense et des Forces Armées de l'Assemblée nationale. Il est alors l'auteur de plusieurs rapports d'information parlementaire, dont "Demain les Réserves – Un contrat de citoyenneté". Réélu en 1997, il devient Secrétaire du bureau de l'Assemblée Nationale jusqu'en 1999. Guy Teissier est alors membre de la Commission de la Défense et des Forces Armées, ainsi que du Conseil Supérieur de la Réserve militaire. En 2002, il est élu Président de la Commission de la Défense et des Forces Armées de l'Assemblée nationale. Il préside la mission de contrôle de l'exécution des crédits du Ministère de la Défense et est l'auteur d'un nouveau rapport sur les Réserves. Il



est rapporteur pour avis de la Commission de la Défense sur le projet de loi de programmation militaire et sur celui portant sur la réforme du statut général des militaires. Depuis 2003, il réunit tous les acteurs de la Défense française et européenne dans le cadre des Universités d'été de la Défense. Réélu député en 2007, Guy Teissier est reconduit à la Présidence de la Commission de la Défense. En janvier 2008, il est désigné Président de la Délégation parlementaire au Renseignement, chargée de contrôler l'ensemble des services de renseignement français.

Parallèlement, en 2008, il obtient la délégation à l'économie pour la Communauté Urbaine de Marseille et au mois de juin, il prend la Présidence d'Euroméditerranée. Il est par ailleurs membre des groupes d'Amitié parlementaires France-Lettonie, France-Maroc, France-Afrique du Sud. Il est également vice-président du groupe d'Amitié parlementaire France-Israël et Secrétaire du Groupe d'Amitié parlementaire France-Arménie. Guy Teissier est Chevalier de l'Ordre National du Mérite à titre militaire depuis 1983. Il est aussi titulaire de la médaille d'or des services militaires volontaires et de la médaille René Cassin. Officier de réserve, Guy Teissier a servi au 1er Régiment de Chasseurs Parachutistes, et a été lié à l'armée sous contrat dans le cadre de la Réserve active pendant 23 ans.

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

*"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'analyse du Président Guy Teissier va à l'évidence dans le même sens. Nous remercions chaleureusement le Président Teissier, ainsi que ses collaborateurs de la Commission de la Défense à l'Assemblée nationale, de leurs contributions 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 ■ Lyon ■ Toronto

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Eric Stalner

## CONTACTS

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

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

Courriel : [contact@comes-communication.com](mailto:contact@comes-communication.com)

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