



Communication & Influence

N°30 - FEVRIER 2012

Quand la réflexion accompagne l'action

Vecteurs d'influence et débats d'idées : Le décryptage de Nicolas Tenzer

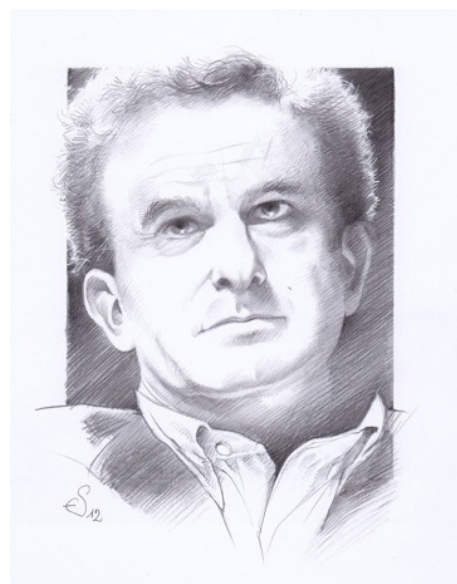
Pourquoi Comes ?

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.

Normalien, énarque, haut fonctionnaire ayant exercé de nombreuses responsabilités dans l'administration, Nicolas Tenzer est aussi directeur de la revue Le Banquet, président du Centre d'études et de réflexion pour l'action politique (CERAP) et d'Initiative pour le développement de l'expertise française à l'international et en Europe (IDEFIE). Il est l'auteur de vingt ouvrages dont Le monde à l'horizon 2030. La règle et le désordre (Perrin 2011) qui connaît une audience internationale.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, il explique pourquoi il est urgent que notre pays engage une vraie stratégie d'influence à l'international. Et sur le plan intérieur, à l'approche des échéances électorales, il plaide pour un retour à un authentique débat d'idées au cœur de la Cité.



Nicolas Tenzer, quelle est votre définition de l'influence ?

Pour parler d'influence, il faut se poser des questions très simples. La première relève de la raison d'être. A savoir, pourquoi veut-on influencer ? On ne peut exercer d'influence s'il n'y a pas à la base une politique bien définie dont découlent logiquement des objectifs. A cet égard, beaucoup d'Etats qui n'ont pas de stratégie d'influence, révèlent qu'ils n'ont tout simplement pas de dessein politique ou beaucoup trop général pour donner lieu à une stratégie.

Ensuite, il faut savoir qui l'on veut influencer. Une stratégie d'influence dans l'absolu n'a aucun sens. Elle nécessite la désignation de cibles : Etats, parlements, organisations internationales, relais d'opinion, entreprises, etc. Il convient donc au préalable de savoir qui l'on veut influencer et pourquoi c'est la meilleure cible.

Troisième élément à prendre en compte pour mettre en œuvre une stratégie d'influence : le temps. Cette dimension est fondamentale. Veut-on agir sur du court terme ? Par exemple avec un lobbying visant



à convaincre un Etat d'acquiescer tel ou tel type d'équipement, ou de voter dans un sens précis au sein d'une institution internationale ? Ce peut être aussi une influence sur le long terme, auquel cas le mot influence prend pleinement son sens. Ainsi, au-delà d'un objectif immédiat et limité, comment faire en sorte que l'image soit à ce point bonne que, le moment venu, prendre une décision conforme à ses attentes paraisse naturel et non discutable à la personne influencée. Prenons l'exemple des pays de l'Est libérés du joug communiste. Devant le nouveau champ qui s'offre à eux au début des années 1990, les Etats-Unis se posent la question de savoir comment faire fructifier leur image, déjà

travaillée sur le long terme à travers l'aide aux dissidents et *Radio Free Europe*. L'objectif est que ces Etats tombent plus volontiers dans leur sphère d'influence que dans celle de l'Union Européenne. En usant de leur influence auprès des think tanks qui se créent alors et dont, souvent, ils favorisent la naissance, en agissant sur les relais d'opinion naissants, les Etats-Unis ont joué finement la carte de l'influence sur le long terme. Le résultat a été perceptible lors de la guerre d'Irak. D'aucuns ont pu parler à cette occasion de trahison envers l'Europe. Mais ces pays n'avaient nullement le sentiment de trahir. Ils ont simplement constaté que

l'appui et la fidélité à leur cause, sur la longue durée, n'émanaient pas des pays d'Europe occidentale mais bel et bien des Etats-Unis. Leur soutien dans l'affaire irakienne leur apparaissait logique et s'imposait comme une marque de reconnaissance. Ce constat nous rappelle qu'en matière de stratégie d'influence, il convient de penser avant tout sur le moyen et long terme.

Quatrième nécessité quand on parle d'influence : définir les acteurs. Contrairement aux apparences, ce ne sont pas uniquement ni essentiellement les Etats et les gouvernements, mais l'ensemble des faiseurs et relais d'opinion : think tanks, médias, universités, experts, lettres confidentielles, entreprises, ONG, associations, *opinion makers* au sens large. Bref, tous ceux qui produisent ou relaient des idées au fort impact politique et des messages structurés en vue d'un but précis. Ce qui est important dans ces stratégies d'opinion, c'est qu'à un moment, tous ces acteurs soient activés en douceur, chacun ayant sa propre marge de manœuvre, pour agir dans la direction souhaitée.

A l'approche de l'élection présidentielle, quel est le poids et le jeu des idées dans la vie politique française ? Les idées en tant que telles exercent-elles encore une influence sur la vie de la Cité ?

Celui des candidats qui aura réussi à réintroduire des idées de fond et un projet dans le débat politique, celui-là aura gagné. Parce qu'il y a une attente forte de direction, d'idées et de structuration d'un projet. Le corps électoral veut une vision politique, qui porte aussi bien sur les affaires intérieures que sur notre positionnement dans la sphère des relations internationales. L'erreur est de se focaliser sur la forme, en éludant le fond. On se cristallise ainsi sur des questions portant sur les moyens au lieu de poser les questions

de finalité. Au lieu de s'interroger pour savoir s'il faut plus de moyens et lesquels pour l'école, ne devons-nous pas réfléchir à ce que nous en attendons ? Quelle est notre idée d'un citoyen éduqué ? Que doit-il savoir et savoir faire ? Quelles doivent être sa vision de l'histoire et sa perception du pays ?

Il y a un besoin extrêmement fort de sortir de l'ambiguïté sur nombre de sujets, la laïcité par exemple. Quelles sont nos valeurs fondamentales que nous considérons comme intangibles ? Comment peut-on les exprimer ? La gauche comme la droite craignent de dire les choses de manière simple, tergiversent et balancent leurs propos, ce qui ouvre la voie aux extrêmes. Les idées doivent jouer leur jeu dans la vie de la Cité. Elles sont utiles et ne doivent pas être confondues avec les idéologies, lesquelles, fort heureusement, ont plus ou moins disparu depuis le naufrage de la dernière d'entre elles, le communisme. L'homme, dans le cadre de sa vie en société, a besoin d'axes directeurs. Dans cette perspective, il serait donc opportun de mettre tout le monde autour d'une table pour enfin définir une stratégie d'intérêt national. Ce qui implique de faire surgir et d'échanger les idées. C'est ce type de débat que nous devons réintroduire au sein de la Cité.

Prenons l'exemple de l'Europe. Les leaders politiques n'en proposent pas de vision à moyen et long termes. On en reste à des considérations factuelles ou techniques. Certes, la crise de l'euro est grave. Mais le constater devrait plutôt nous encourager à engager une réflexion sur la nature de l'Europe que nous souhaitons ! La question de l'euro n'est qu'un des éléments, certes essentiel, de la construction européenne. Il appartient aux candidats de nous dire quelle est leur vision à quinze ou vingt ans de l'Europe, quelle structure ils envisagent, quelles frontières, quelle ligne géopolitique, quel budget, quelles relations avec la Russie et les Etats-Unis... Bref, quel projet est le leur, comment ils l'articulent avec les actuelles institutions de l'Union, quelles compétences ils accordent aux Etats, etc. Les réponses seraient différentes bien sûr. Mais il serait sain que s'instaure un débat entre les différents acteurs, socle indispensable au bon fonctionnement de notre démocratie.

A quoi attribuez-vous cette frilosité des personnalités politiques en matière de participation au jeu des idées ?

Il y a plusieurs raisons, notamment peut-être l'absence de colonne vertébrale chez certains. Il ne faut pas craindre d'affirmer ses positions, sur un mode responsable, en mesurant les conséquences. Puis il convient d'écouter les objections, d'échanger avec les autres, pour tenter de trouver une voie médiane. Si l'on ne pratique pas ce jeu des idées, alors la situation est fermée et ne peut déboucher que sur de faux consensus.

Autre raison à ce malaise : le fossé qui existe en France entre les milieux qui se livrent à la réflexion et ceux qui sont dans l'action. Les différents strates ne se fréquentent pas, n'ont pas les mêmes cursus, ne se mélangent pas. Ce qui crée des clivages et des blocages. Il y a ainsi des universitaires qui se méfient et se tiennent à l'écart du monde de l'action, ce qui constitue une différence par rapport au monde anglo-saxon. Là-bas, l'universitaire va analyser une situation et ne pas hésiter à formuler des propositions, sous forme de *policy papers*, pour, concrètement, faire évoluer les choses. En France, nous souffrons de l'effet inverse : des hauts fonctionnaires refusent d'analyser des propositions faites

Celui des candidats qui aura réussi à réintroduire des idées de fond et un projet dans le débat politique, celui-là aura gagné.

Parce qu'il y a une attente forte de direction, d'idées et de structuration d'un projet.

Le corps électoral veut une vision politique.

par des experts au seul prétexte que la note fait plus de deux pages... Il y a donc un déficit d'interpénétration.

Certes, on peut se réjouir de voir fleurir et se renforcer en France des cercles de réflexion, de droite comme de gauche. Mais ils restent cependant encore éloignés du monde de l'action politique. De fait, ils n'ont pas la même surface, les mêmes moyens, la même réputation que les *think tanks* américains, britanniques, allemands, voire des pays émergents qui font de gros efforts en ce domaine. En France, ces organismes n'ont pas la taille critique nécessaire. Et surtout, il n'y a ni irrigation de la classe politique à partir des clubs de réflexion et laboratoires d'idées, ni processus d'embrayage vers les pôles de décision. Aux Etats-Unis en revanche, le phénomène d'alternance amène les hauts fonctionnaires républicains comme démocrates à tourner régulièrement dans ces instances de réflexion et d'action. Il y a un aller et retour permanent entre l'aire de la pensée et le domaine de la concrétisation politique. Donc le débat d'idées est perçu comme un plus. En France, on est sur l'écume des choses, on ne va pas en profondeur dans l'analyse des problèmes.

Il convient d'ajouter à ce constat la très faible internationalisation de nos leaders politiques, à quelques exceptions près. Peu ont vécu ou ont eu des expériences professionnelles à l'étranger, ce qui dénote un déficit d'hybridation. Certes, ils considèrent que l'international compte, mais ils ne savent pas comment apprivoiser la réalité du monde.

Quels sont les objectifs que vous poursuivez, tant à travers votre revue *Le Banquet* qu'avec IDEFIE (Initiative pour le développement de l'expertise française à l'international et en Europe) ?

Ces vecteurs sont de nature différente et répondent à des problématiques également hétérorèges, même si l'on peut trouver de nombreux points communs entre eux. A l'instar de ses consœurs qui ont vocation à participer aux débats d'idées, la revue *Le Banquet* - publiée sous l'égide du CERAP

(Centre d'étude et de réflexion pour l'action politique) – contribue à nourrir le débat politique et engage des réflexions de fond sur les déterminants des grandes politiques et l'évolution du monde et des sociétés, en s'efforçant d'ouvrir ses colonnes à des personnalités étrangères. Pour s'en convaincre, il suffit de se reporter au n° 29 du *Banquet* de septembre 2011 qui explique "comment pensent les *think tanks* américains" (www.revue-lebanquet.com).

Des personnalités de premier plan des grands centres de pensée américains nous y proposent de nouvelles perspectives d'action. Nous continuerons à accueillir des

penseurs venant de tous les horizons et des différentes zones géographiques – pays arabes, Asie du sud-est, puissances émergentes, etc. – afin de stimuler notre propre réflexion et de mieux appréhender notre positionnement sur l'échiquier international. Dans l'intérêt de notre pays, nous devons dépayser la réflexion et la confronter aux courants qui irriguent la sphère des relations internationales.

L'association IDEFIE, elle, a une vocation directement opérationnelle. Elle poursuit trois objectifs majeurs. Tout d'abord, faire gagner à la France bien plus de marchés d'expertise internationaux qu'elle ne le fait aujourd'hui. Pour mémoire, dans le rapport officiel de 2008 que j'avais rédigé, j'avais noté que ces marchés se montaient à 500 milliards d'euros sur cinq ans, avec un effet induit sur les marchés de "dur" à 25.000 milliards d'euros. D'où une seule question : quelle part la France peut se tailler dans cet espace et comment ? Cela aurait peut-être mérité que le politique s'y intéresse ! Au-delà des aspects techniques, il y a là une évidente dimension d'influence à prendre en compte. Quand on emporte un, deux puis trois marchés,

Aux Etats-Unis, il y a un aller et retour permanent entre l'aire de la pensée et le domaine de la concrétisation politique.

Donc le débat d'idées est perçu comme un plus.

EXTRAIT

Exemplarité et argumentation, l'influence vertueuse

Engager une stratégie d'influence exige de réapprendre à penser sur le temps long

"Le constat a été cent fois effectué : notre capacité à déployer une stratégie d'influence sur la scène mondiale, qui n'a jamais été le point fort de l'administration française, tend à s'affaiblir comparativement à celle d'autres "grandes puissances moyennes". Encore faut-il comprendre en quoi cette situation est préjudiciable à nos intérêts et en saisir précisément les origines. Faute de quoi nous en resterons à la déploration inutile et ne nous donnerons pas les moyens de corriger, autrement qu'à la marge, la situation. [...]

"La conception française repose apparemment sur une vision bien trop simple des réalités internationales contemporaines. Le but essentiel de l'influence serait de faire accepter, au cours d'une négociation, une décision ou une position. L'influence consisterait ainsi à fournir tous les arguments possibles pour montrer le caractère positif et favorable de notre doctrine. Mais, en dehors du temps de la décision et de la négociation, rien ne se passerait. L'influence est conçue sur le même mode de l'urgence et de l'immédiateté que la plupart des mesures gouvernementales et des instructions données aux négociateurs. Elle ne prend pas en considération la continuité et le temps long. Le travail d'approche et de "séduction" de nos partenaires est rarement considéré ; tout se passe comme si l'on ne concevait pas toujours le besoin de les connaître, de saisir les motivations de leur position et de chercher à faire comprendre notre philosophie au-delà des moments, souvent dramatisés, des négociations. L'influence ne passe pas non plus par la défense d'une ligne unique, mais bien par une action continue, dont les formes sont variées et les expressions potentiellement divergentes."

Source : "*Organiser l'influence : une stratégie intellectuelle pour la France*", par Nicolas Tenzer, in *Revue internationale et stratégique* 4/2003 (n° 52), p. 89-96. DOI : 10.3917/ris.052.0089.

URL : www.cairn.info/revue-internationale-et-strategie-2003-4-page-89.htm.

on définit le standard et on crée des *success stories* qui vont capter l'attention des relais d'opinion spécialisés.

D'où l'importance - c'est le deuxième objectif - d'être présents aux bons postes dans les groupes de travail des organisations internationales qui produisent les bonnes pratiques ou *guidelines*, lesquelles deviennent ensuite les références à suivre. Malheureusement, au contraire de ses partenaires, la présence de la France y est ténue. En outre, chez nous, l'information à visée opérationnelle circule peu ou mal, les comptes rendus ne sont pas forcément dirigés vers les bonnes cibles ou sont mal utilisés. Il faut donc revoir notre système de présence, de veille ainsi que de collecte et de diffusion de l'information, organiser et structurer l'ensemble. Enfin, nous

D'où l'importance d'être présents aux bons postes dans les groupes de travail des organisations internationales qui produisent les bonnes pratiques.

nous efforçons de mettre ensemble des acteurs français, publics, privés et académiques, qui travaillent sur ces sujets pour l'instant trop souvent en ordre dispersé, sans masse critique et sans circulation de l'information, ni stratégie.

Il y a un lien entre ces deux activités, théorique et pratique, que nous conduisons concomitamment. Notamment dans le champ du dialogue transatlantique, je reste convaincu que nous avons tout intérêt à avoir davantage d'échanges d'idées, structurés, organisés, entre d'un côté les Etats-Unis et le Canada, et de l'autre côté l'Union européenne. Des travaux communs entre experts de haut niveau produiront des synergies, dont notre pays ne peut être absent.

C'est une priorité majeure que de réintroduire la France dans ces espaces de débats, qui vont avoir des effets concrets sur le moyen et long terme. C'est sur des logiques de ce type que devrait se fonder une politique extérieure digne de ce nom.

La France, par tradition pays des Lumières et patrie des idées, ne semble plus beaucoup rayonner de par le monde dans ce domaine. Comme le rappelait Eric Delbecq dans notre avant-dernier entretien, la pensée est aujourd'hui essentiellement "normée" par des intellectuels anglo-saxons. Partagez-vous cette analyse, et si oui, à quoi attribuez-vous ce recul français ?

Il nous faut réapprendre à être créatifs, proactifs, mobiles, agiles dans nos manières d'être et de penser.

Plus qu'une inclinaison, c'est une condition de survie impérative dans le monde de compétition par les idées qui est le nôtre.

Le constat d'Eric Delbecq me paraît pertinent. Je dresse le même dans l'ouverture de mon ouvrage *Le monde à l'horizon 2030* (Perrin, janvier 2011). Pour preuve, 80 % des sources que j'utilise sont d'origine anglo-saxonne, même si beaucoup de ces penseurs sont d'origine européenne, indienne, chinoise ou autre... Ce qui prouve que les Etats-Unis ont réussi à intégrer brillamment en leur sein des personnalités venues d'horizons différents.

Maintenant, la vraie question est de savoir pourquoi, depuis Raymond Aron et dans le périmètre de ces *security studies* – donc dans la sphère des relations internationales, de la défense et de la sécurité au sens large – nous n'avons guère de théoriciens capables de produire une vision d'ensemble. Nous avons certes d'excellents spécialistes et analystes de toutes les zones. Mais nous manquons d'une

vision globale. Peut-être est-ce imputable au fait que l'on ne parle pas de la même manière quand on est un penseur d'une puissance moyenne ou de la première puissance mondiale. Sans porter de jugement de valeur, la réalité est que les Etats-Unis sont le seul point de vue universaliste qui existe aujourd'hui. Quand j'ai écrit ce livre, je l'ai pensé en Américain - expérience de pensée nécessaire pour penser le monde dans son ensemble.

Ensuite, les penseurs américains majeurs – Kissinger, Brzezinski, Fukuyama, Huntington, etc. – ont eu une expérience directe ou indirecte d'action au service du gouvernement américain. Les penseurs qui opèrent dans les *think tanks* outre-Atlantique sont en contact permanent avec leur administration, sont régulièrement auditionnés par le Congrès, font des notes opérationnelles, participent à une multitude de symposiums internationaux...

Enfin, il y a la question du milieu. Le milieu des études stratégiques en France est étroit et sans unité. Dans les autres pays, les *security studies*, *global studies* ou *international studies* sont reconnues comme une discipline à part entière. Chez nous, les questions internationales ou stratégiques sont enseignées par des professeurs d'histoire, de science politique, voire de géographie. Mais ils ne sont pas *stricto sensu* des professeurs de relations internationales, ce qui est loin d'être anodin. Même s'ils se révèlent d'excellent niveau, ils sont souvent victimes d'un tropisme sociologique qui nous éloigne quelque peu des standards anglo-saxons. Ce qui rend plus difficile la capacité à influencer cette pensée anglo-saxonne.

Tel est le paradoxe : nos spécialistes, même brillants, ne sont guère opérationnels. On les voit isolés des réalités de la sphère de politique internationale et donc peu influents.

Alors, que faire ?

Sans doute conviendrait-il d'abord d'augmenter le nombre de chercheurs et d'inciter - par des perspectives de carrière par exemple - les plus brillants d'entre eux à s'engager dans cette voie. De même, réfléchissons à des formations attractives, susceptibles d'attirer les meilleurs des étudiants étrangers et de leur permettre d'avoir de belles carrières en France, à l'instar de ce que font les Etats-Unis. Cessons d'avancer en ordre dispersé ! Le fourmillement de structures, où exercent certes des gens de qualité, donne une impression d'émiettement. De même, il y a une interrogation à conduire sur le rôle et les missions de la direction de la prospective au ministère des affaires étrangères et européennes. Il faudrait que cette administration, dont j'avais proposé qu'elle devînt une direction de la stratégie extérieure, soit en prise directe avec les instances de décision.

Enfin, il faut inciter nos élites à être plus mobiles. Prenons l'exemple d'un homme comme Charles Cogan. Ce militaire américain a travaillé 37 ans pour la CIA, il a dirigé les zones Proche-Orient et Asie du Sud à la direction des opérations, avant d'être nommé à la tête de la CIA à Paris de 1984 à 1989. Depuis cette date, il est chercheur émérite à Harvard, intervient dans de nombreux cénacles internationaux et a publié des ouvrages internationalement reconnus. Un exemple à méditer. Il nous faut réapprendre à être créatifs, proactifs, mobiles, agiles dans nos manières d'être et de penser.

Plus qu'une inclinaison, c'est une condition de survie impérative dans le monde de compétition par les idées qui est le nôtre.

EXTRAITS

Organiser l'influence : une stratégie intellectuelle pour la France

"Afin d'organiser une forme de communauté d'influence, celle-ci doit s'inscrire dans un processus interactif et de travail intellectuel. On sait, par exemple, que bien des experts nationaux détachés dans les institutions européennes ne sont pas sollicités comme agents d'information et que les administrations centrales ne profitent guère de leur expertise. Toutefois, si une telle remontée d'informations représenterait un net progrès, elle ne constituerait pas à elle seule un facteur permettant l'organisation d'une stratégie d'influence. Il conviendrait plutôt d'organiser, lorsque cela se justifie, des relations entre le centre et la périphérie fondées sur l'échange, la diffusion des idées dans les deux sens, le dialogue et, autant que possible, la discussion stratégique à moyen terme. Autrement dit, il faut donner un contenu intellectuel au plus grand nombre de contacts entre l'administration centrale et les "autres".

"Cette évolution suppose une autre organisation. La définition française du réseau est bien particulière : elle repose sur des connivences entre personnes liées au même milieu, à l'appartenance administrative ou professionnelle et à la formation. Elle ne prend pas appui sur la conception d'une communauté de réflexion. Le réseau français est essentiellement fermé et, dans une large mesure, secret. Il conçoit mal l'ouverture, l'échange libre et désintéressé, et la pluralité. Or, pour organiser une influence qui, répétons-le, ne peut être fondée que sur le sentiment d'appartenance à une communauté qui discute des mêmes sujets, il faut établir des liens, formels ou informels, entre des groupes différents qui n'ont pas l'habitude de se côtoyer. Il est nécessaire de dépasser les appartenances administratives et la coupure entre le monde de l'action et la sphère de la réflexion, et entre le public et le privé. Pour emprunter un terme anglo-saxon, il est souhaitable d'organiser à tous les niveaux, depuis le sommet de l'État jusqu'à l'échelon des ministères et de certains services infra-ministériels, des task forces. Celles-ci regrouperaient des personnalités en poste dans les organisations européennes et internationales, des fonctionnaires nationaux, des universitaires et des représentants du monde économique et associatif. Cela constituerait une révolution dans notre mode d'élaboration d'une pensée stratégique et dans sa diffusion. Par ailleurs, pour créer une communauté d'influence, la confiance constitue un facteur déterminant.

"Enfin, il est essentiel de rompre avec le travers français de l'officiel et du secret. Si celui-ci constituera toujours l'une des facettes des relations internationales, il ne peut, dans le monde actuel, être la seule. Indépendamment de ce qu'on appelle la *public diplomacy*, qui requiert toujours plus de justifications, d'analyses et de comptes rendus, la capacité collective d'une nation à émettre, de manière libre, des idées nouvelles sur la scène internationale est un vecteur de puissance que ne permettent pas la rétention de l'information et le document fade dont chaque virgule a été soupesée. Il est essentiel qu'au sein même de la sphère publique puissent être élaborés et diffusés des documents d'analyse et de proposition, produits par des groupes indépendants associant des personnalités provenant d'horizons les plus divers. Le gouvernement prendra ou non leurs conclusions, mais le débat aura au moins avancé, et des idées qui porteront, si l'on peut ainsi dire, le label national pourront circuler sur la scène internationale, évitant ainsi notre marginalisation sur le "marché" de la pensée. On ajoutera que de nombreux documents internes aux administrations, y compris certains télégrammes diplomatiques qui ne sont pas de nature confidentielle, pourraient connaître soit une diffusion large, à titre d'information sur tel problème ou telle zone du monde, soit une communication plus limitée à destination de groupes professionnels intéressés ou d'universitaires spécialisés."

L'influence nécessite une stratégie bien ordonnée qui vise à la développer

"Cette conversion des pratiques suppose de rompre avec un certain penchant élitaire et individualiste du monde politique et administratif français. Tel ancien ministre nous disait un jour ingénument, parlant des questions européennes, qu'il n'avait pas besoin d'appui pour l'élaboration d'une stratégie européenne, tout au plus de quelques éclairages techniques. En effet, lui et tel de ses conseillers avaient longuement réfléchi sur la question et avaient parfaitement en tête ce qu'il convenait de faire. L'idée selon laquelle la réflexion collective permet non seulement de soulever de nouveaux problèmes, mais crée aussi des relais internes et externes à l'administration qui permettent de mieux diffuser une stratégie, c'est-à-dire de manière plus riche et argumentée, n'était tout simplement pas considérée. Il faudrait d'ailleurs se demander si cette solitude des hommes politiques et de leur entourage ainsi que cette absence de pensée collective ne sont pas à l'origine de certaines failles, visibles dans notre stratégie européenne et internationale. [...]

"Cela doit nous amener à établir, à un double titre, un lien plus ferme entre stratégie et influence. En premier lieu, l'influence nécessite une stratégie bien ordonnée qui vise à la développer. N'évoquons ici que quelques pistes que nous avons développées ailleurs. Il faut tout d'abord recenser l'ensemble des réunions, séminaires et symposiums – officiels et le plus souvent informels – qui portent sur des sujets internationaux et y organiser notre présence permanente et notre parole au niveau requis. Ensuite, nous devons systématiquement organiser le placement aux postes stratégiques (qui ne sont généralement pas les plus élevés) dans les organisations européennes et internationales. Cela suppose un processus en aval (choix des meilleurs candidats, préparation de ceux-ci) et en amont (avantages de carrière lors du retour, lien systématique, constitution de réseaux selon le schéma que nous avons indiqué)."

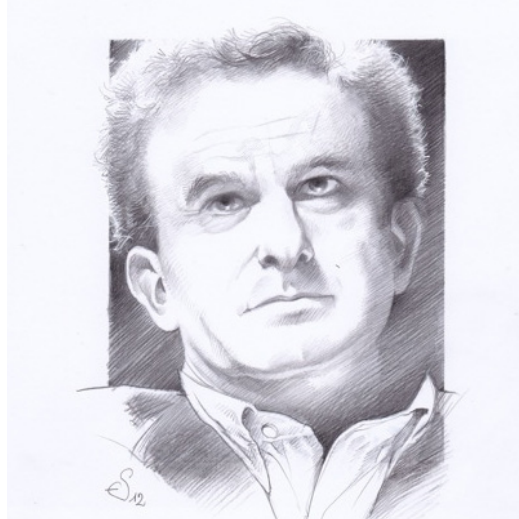
BIOGRAPHIE

Nicolas Tenzer, 50 ans, est ancien élève de l'Ecole normale supérieure, de l'ENA, et diplômé de Sciences Po Paris, président du Centre d'étude et de réflexion pour l'action politique (CERAP) et directeur de la revue *Le Banquet*. Administrateur civil hors classe, il a notamment été membre du cabinet du ministre de l'Economie, des Finances et de la Privatisation (1987-1988), rapporteur à la Cour des comptes (1991-1993), chef de service au Commissariat général du Plan (1994-2002) et chargé d'une mission interministérielle sur le développement de l'expertise internationale de la France et notre stratégie extérieure (2007-2008). Il préside aujourd'hui Initiative pour le développement de l'expertise française à l'international et en Europe (IDEFIE).

Professeur ou conférencier régulièrement invité dans de grandes universités étrangères (Canada, Etats-Unis, Russie, Serbie, etc.), chargé d'enseignement à l'ENA et dans plusieurs écoles et universités françaises, chercheur associé à la Chaire Raoul Dandurand d'études internationales et stratégiques (Université du Québec à Montréal), il a été aussi expert pour le compte de l'Union européenne (réforme de l'Etat, réforme des processus de décision, gestion de la fonction publique) en Bosnie-Herzégovine, en Bulgarie, en Algérie, en Serbie et en Ukraine. Il participe à de nombreuses tables rondes et groupes d'experts sur ces questions en France et à l'étranger. Il est

membre du Conseil scientifique placé auprès du directeur général de l'administration et de la fonction publique.

Il a rédigé trois rapports officiels : *Fonctions publiques : enjeux et stratégie pour le renouvellement* (avec B. Cieutat, La Documentation française, 2000), *Organiser la politique européenne et internationale de la France* (avec l'amiral J. Lanxade, La Documentation française, 2002) et *L'expertise internationale au cœur de la diplomatie et de la coopération du XXIe siècle. Instruments pour une stratégie de puissance et d'influence* (en ligne sur le site de La Documentation française, 2008).



Il est l'auteur de vingt ouvrages, dont *Philosophie politique*, PUF, 2e éd., 1998 ; *Le tombeau de Machiavel*, Flammarion, 1997 ; *La face cachée du gaullisme. De Gaulle ou l'introuvable tradition politique*, Hachette Littératures, 1998 ; *Les valeurs des Modernes*, Flammarion, 2003 ; *France : la réforme impossible ?*, Flammarion, 2004 ; *Faut-il sauver le libéralisme ?* (avec Monique Cantosperber, Grasset, 2006) ; *Pour une nouvelle philosophie politique* (PUF, 2007) ; *Quand la*

France disparaît du monde (Grasset, 2008, 3e éd., 2010) et *Le Monde à l'horizon 2030. La règle et le désordre* (Perrin, 2011), sans oublier son dernier ouvrage, *La fin du malheur français ?* (Stock, 2011).

Il est chevalier dans l'Ordre national de la Légion d'honneur et chevalier des Arts et Lettres.

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. Le long entretien que nous a très courtoisement accordé Nicolas Tenzer va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot,
Directeur de Comes

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Eric 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



Quand la réflexion accompagne l'action