



# Communication & Influence

N°64 - Avril 2015

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## Quête de sens et influence dans un monde en manque de repères : le décryptage de Thierry de Montbrial

### 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.

*Polytechnicien, ancien ingénieur général au Corps des Mines, docteur en économie de l'université de Berkeley (Californie), Thierry de Montbrial est le président de l'Institut français des relations internationales (Ifri) et l'un des plus fins connaisseurs de la sphère complexe des relations internationales. Membre de l'Académie des sciences morales et politiques, il vient de publier Une goutte d'eau et l'océan - Journal d'une quête de sens (Albin Michel).*

*Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Thierry de Montbrial met en relief les liens qui unissent sens et influence, ce dernier concept apparaissant comme délicat à cerner et difficilement mesurable, se pensant essentiellement dans le temps long.*



*Selon lui, pour retrouver toute son influence, la France doit prioritairement engager de profondes réformes économiques, afin de redonner des moyens à sa défense et à sa diplomatie.*

*En tant que spécialiste des relations internationales doté d'une solide expérience, pour vous, qu'est-ce que l'influence ?*

L'influence s'impose sans doute comme l'un des concepts les plus délicats à cerner. Cependant, si je devais le résumer en un mot, je dirai c'est l'accès. Que ce soit l'accès à des personnalités ou à des médias, c'est la capacité à ouvrir des portes et des voies. Mais l'influence ne se pense pas forcément dans le temps immédiat. Elle se révèle souvent être différée. Si un journaliste avait interrogé le Christ de son vivant, il

n'aurait pas perçu d'emblée ce que son influence allait devenir au fil des siècles. De même, on n'a pas immédiatement une claire conscience de qui l'on va influencer. Par exemple, j'ai présidé le département des Sciences économiques de l'Ecole Polytechnique pendant dix-huit ans, entre 1974 et 1992, en formant des générations d'élèves. J'ai exercé sur certains d'entre eux une influence certes, mais comment la mesurer exactement ? Certains critères objectifs ne parviennent pas forcément à nous faire réellement percevoir le fond des choses... Un professeur ou un conférencier



vont parfois parler pour une seule personne qui, dans l'assistance, comprendra le message, et encore, pas toujours sur le champ. Tout cela illustre bien la complexité du concept d'influence. Et nous invite à beaucoup de modestie dans notre prétention à affirmer que nous sommes ou non influents, et dans quelle mesure exactement... Car l'influence réelle agit en profondeur et est corrélée à la capacité de délivrer du sens et à avoir en face un récepteur qui entend le message.

**Même si son influence est plus réduite que ce qu'elle fut par le passé, la France conserve une aura sur la scène internationale et, qu'on le veuille ou non, demeure un référent.**

*Justement, votre dernier ouvrage, Une goutte d'eau et l'océan, a comme sous-titre Journal d'une quête de sens. A vos yeux, comment s'articulent influence et quête de sens ?*

La notion de quête de sens est personnelle. Ce livre est en fait un journal intime que j'ai commencé au début des années 70, lorsque j'étais directeur du Centre d'Analyse et de Prévision du Ministère des Affaires Étrangères. J'y ai consigné des rencontres avec des personnalités – bien au-delà de la seule sphère des relations internationales. A travers ces rencontres, j'ai tenté de penser au sens de ma vie, en cherchant l'adéquation entre ce que l'on est et ce que l'on fait. Or, dans notre monde, beaucoup de nos contemporains sont dans le bruit et l'action, ils n'ont parfois même pas la perception qu'il manque un sens à leur vie. L'action sans boussole pour pouvoir s'orienter dans la vie peut se révéler être quelque chose de déstabilisant voire de dangereux.

**Retrouver notre influence en politique internationale ne pourra se faire sans une authentique prise de conscience, un énergique sursaut et des décisions courageuses à prendre pour relancer notre économie.**

Les personnalités que j'évoque dans cet ouvrage, les penseurs, les artistes, les hauts fonctionnaires, les capitaines d'industrie, les grands de ce monde qui ont échangé avec moi sur un plan d'ailleurs plus spirituel et philosophique que strictement politique, sont des gens influents, d'abord de par leur capacité à donner du sens au monde qui les entoure. L'influence relève d'ailleurs d'une dimension

instinctive dans les relations entre les hommes. Un soldat va d'emblée savoir si son chef est ou non à la hauteur de la tâche. La dimension charismatique du chef est souvent très vite perçue. Pas besoin pour cela de longs discours. Dans le monde civil, il en va de même. Un leader est par définition quelqu'un qui est suivi. Pour être suivi, il faut dégager quelque chose. Or quelqu'un qui est dans sa vérité intime, donc en adéquation avec son être propre, exerce une influence sur son entourage.

L'influence implique un certain changement d'être, de penser et d'agir. Si après une discussion entre nous, vous faites évoluer votre point de vue, alors on peut dire que j'ai exercé sur vous une certaine influence. Dans la sphère des relations internationales, lorsqu'à la suite d'un colloque ou d'une rencontre privée, votre interlocuteur est amené à revoir en douceur sa position, alors oui, vous avez fait preuve de votre capacité d'influence. Henry Kissinger, que j'ai rencontré des dizaines de fois, avait coutume de dire qu'une

bonne discussion est une discussion dont on sort en ayant chacun un peu modifié son point de vue. Ce qui implique d'être toujours dans la nuance. Là, nous sommes dans le temps court, l'immédiateté. Or, comme nous le disions précédemment, l'influence se pense plus généralement sur le temps long. Elle est non seulement souvent différée, mais encore n'est jamais vraiment mesurable. Pour penser au plus près l'influence, nous devrions la voir en termes de germination, de graines qui vont mettre longtemps à pousser puis à éclore au grand jour.

*La France a longtemps été influente, par ses arts, sa langue, sa culture, sa logique... L'est-elle encore réellement en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle ?*

Il y a deux volets dans votre question. Le premier est négatif. Notre pays se montre malheureusement incapable de se réformer en profondeur pour relever les défis présents et à venir. Si nous ne sommes pas performants économiquement, nous reculerons inéluctablement. Nous ne pourrions avoir une défense et une diplomatie efficaces que si nous recouvrons avant tout une bonne santé économique. Tout découle de cela. Que ce soit sur le plan de la défense comme sur celui de la diplomatie, nous avons des hommes d'une qualité exceptionnelle, adossés à une tradition solidement enracinée, qui permettent à notre pays de rayonner encore. Mais nous atteignons les limites de ce que l'on peut faire. Car ces piliers de notre société, dont les ressources sont rognées d'année en année, risquent à terme de s'effondrer si notre pays ne retrouve pas très rapidement un nouveau souffle économique.

Le volet positif en revanche est que j'observe encore de la part de nos partenaires sur la scène internationale un certain intérêt à l'endroit de la France. En dépit de tout, nous restons écoutés. Il existe indéniablement une attente de la part de nombreux pays qui ont du respect et de l'estime pour nous. Quand je parlais en ouverture de notre entretien de l'influence comme capacité à avoir accès aux autres, cela inclut bien sûr la faculté d'être écouté et pris au sérieux, ce qui reste incontestablement le cas de la France. Même si son influence est plus réduite que ce qu'elle fut dans le passé, la France conserve une aura sur la scène internationale et, qu'on le veuille ou non, demeure un référent. Bien sûr, notre langue n'a plus le rayonnement qu'elle avait jadis. On le voit bien dans des pays traditionnellement francophones comme la Roumanie ou le Liban, où les jeunes générations ont de plus en plus tendance à opter pour l'anglais. Néanmoins, même si nous nous percevons nous-mêmes comme une puissance moyenne, nous restons envers et contre tout pour beaucoup d'acteurs et d'observateurs étrangers une puissance qui compte.

Cependant, ne nous leurrions pas. S'il est exact que nous bénéficions encore d'une bonne image et d'un vrai capital de sympathie, nous devons très rapidement nous donner les moyens d'exister réellement sur la scène internationale. Ce qui signifie avoir des ressources conséquentes allouées à notre défense et notre diplomatie, ce qui implique une relance de notre machine économique, qui passe par des réformes urgentes et en profondeur. Retrouver notre influence en politique internationale ne pourra se faire sans une authentique prise de conscience, un énergique sursaut et des décisions courageuses à prendre pour relancer notre économie... ■

## EXTRAITS

**Omnipotence de la technique, perte des repères et quête de sens**

*Dans l'épilogue de son dernier ouvrage – Une goutte d'eau et l'océan – Journal d'une quête de sens, Albin Michel, 2015 – Thierry de Montbrial montre en quoi le développement exponentiel de la technique accompagné de la perte de tout repère pour des sociétés humaines déboussolées constitue un cocktail dangereux, susceptible d'exploser à tout moment. Plus que jamais, il apparaît impératif de redonner du sens aux sociétés humaines, de savoir s'extraire des contingences du moment et de mettre avec intelligence les choses en perspective. Extraits.*

**Internet, la technique et l'économie mondiale**

"La transition vers le troisième millénaire restera marquée dans les siècles à venir par la révolution des technologies de l'information et de la communication, supérieure en ampleur et en intensité aux précédents de l'invention de l'écriture et de l'imprimerie. En ampleur, car l'Internet a bouleversé directement tous les systèmes techniques et donc l'économie mondiale. La diffusion puis la convergence des télécommunications, de la télévision et de l'ordinateur ont ébranlé les cultures les plus enracinées et fait perdre leur équilibre aux entités collectives les moins préparées. En intensité, car la phase de transition aura été courte, une discontinuité dans l'optique de la longue durée. L'Internet a déjà apporté d'immenses bénéfices à l'humanité. Bien que toute tentative de prévision détaillée soit vaine, même à l'horizon d'une ou deux décennies, il est clair que cela continuera, dans tous les domaines de la vie quotidienne ou de la science et de la technologie – particulièrement la médecine. On peut affirmer aussi que l'homme continuera de faire l'apprenti-sorcier, jouera avec la nature et sans doute avec sa propre évolution, tout cela au nom du progrès."

**Ethnocentrisme occidental et communautés en mal d'identité**

"L'accroissement vertigineux du bruit numérique qui se répand jusque dans le désert a tout pour égarer les faibles, personnes physiques ou morales. Au niveau individuel, la prise de recul devient de plus en plus difficile dans un environnement matérialiste où les transactions financières se font dans la microseconde. Au niveau collectif, le bruit finit par fracturer les peuples. Il pousse chacun à se mêler des affaires des autres de façon incohérente dans l'espace comme dans la durée. Ces 'autres' que le plus souvent on ne connaît pas et qu'on croit respecter en leur imposant nos choix. En raison d'une supériorité matérielle encore réelle et de sa conviction de détenir aussi la supériorité morale, comme si les deux ne faisaient qu'un, l'ethnocentrisme occidental porte ainsi une lourde responsabilité, par exemple au Moyen-Orient. Une longue accumulation d'actions inconsidérées a généré des réactions non intentionnelles, comme l'islamisme politique ou le terrorisme, ces pathologies de la quête identitaire chez les peuples brisés. A un moindre degré, un risque de décomposition est manifeste en Europe même, en raison d'un élargissement de l'Union trop rapide par rapport à ses capacités d'adaptation et d'une immigration incontrôlée. Deux tendances favorisées par la civilisation de l'Internet. L'imbrication chaotique de groupes ou de communautés en mal d'identité ne peut qu'engendrer des drames. On peut prévoir des moments de folie, du sang et des larmes. Dans un contexte aussi turbulent, les stratégies ordinaires se désagrègent à peine mises en place, et les politiques étrangères se réduisent à des actions de circonstance. Il est temps de s'arrêter et d'éteindre les incendies qui ont éclaté un peu partout."

**La dimension spirituelle, élément de soft power dans l'équilibre des sociétés**

"Parce qu'ils restent provisoirement les plus forts, les Occidentaux doivent méditer sur leur part de responsabilité dans les dérèglements du début du XXI<sup>e</sup> siècle. Ils peuvent encore, à condition de se remettre en cause sans renier leurs racines, redresser la marche du monde. A condition aussi de se mettre à l'écoute des autres cultures et de susciter le dialogue entre égaux, même dans l'ordre politique. Quand on a confiance en soi, on n'a pas peur de l'égalité. La perspective de ce petit livre sans prétention n'est pas la politique internationale, mais la dimension spirituelle au sens large. André Malraux aurait prophétisé que le nouveau siècle serait religieux. Mais pour qu'elles remplissent leur rôle dans la cité, les organisations religieuses doivent aussi faire leur examen de conscience, apprendre à intervenir dans la politique à un juste niveau et à coopérer entre elles sans jamais perdre de vue leur raison d'être, qui est le bien de tous les hommes. Que de travail en perspective !"

*(Une goutte d'eau et l'océan – Journal d'une quête de sens, op. cit., p. 345 à 347)*

## EXTRAITS

**Think tanks et jeux d'influence**

En septembre-octobre 2014, Thierry de Montbrial et Thomas Gomart (aujourd'hui directeur de l'Ifri) font paraître un article de fond dans la revue *Le Débat* (n° 181, Gallimard), intitulé *Think tanks à la française*, un sujet qui entre pleinement dans le champ d'intérêt de *Communication & Influence*. Car ces think tanks, si méconnus en France, constituent de formidables rouages au sein des jeux d'influence. Maîtrisant parfaitement leur sujet, les auteurs jettent d'emblée un regard lucide sur lui et ouvrent ainsi leur questionnement :

"En France, parler de *think tanks* s'apparenterait à de 'l'import/export intellectuel', dans la mesure où la circulation internationale des idées serait le lieu de diverses formes de nationalisme et d'impérialisme. Importé des États-Unis, le terme ne fait aujourd'hui l'objet d'aucune définition consensuelle. En dépit d'un effet de mode, les *think tanks* restent méconnus dans notre pays. À Washington, ils sont des acteurs à part entière de la vie publique et plongent leurs racines dans cette vitalité associative qui faisait dire à Alexis de Tocqueville: "*Partout où, à la tête d'une entreprise nouvelle, vous voyez en France le gouvernement et en Angleterre un grand seigneur, comptez que vous apercevrez aux États-Unis une association.*" Dans le domaine si particulier de la politique étrangère, les *think tanks* ont acquis une forte légitimité dans un double mouvement : représentants de la société civile acceptés comme tels par le pouvoir fédéral, ils contribuent directement à la présence au monde des États-Unis. Rien de tel en France, où l'on se demanderait encore : "*Vous croyez vraiment que l'on peut parler de think tanks français ?*"

Après avoir expliqué la genèse, la raison d'être des *think tanks*, leur fonctionnement et les retours sur investissement qu'ils produisent tant dans le champ politique qu'économique, les auteurs s'attachent à mettre en relief ce qu'il conviendrait de faire pour que les *think tanks* français soient à la hauteur des défis qu'ils vont devoir affronter.

**Les trois défis à relever pour les think tanks français**

"Pour se développer, les *think tanks* à la française devront relever trois défis. Le premier : l'explication du métier et son adaptation au contexte de crise. La singularité du *think tank* réside dans sa capacité à circuler en permanence entre les sphères politique, économique, médiatique et académique. Cela signifie que le métier se transformera sous l'effet combiné de ses efforts d'adaptation aux contraintes et des modes d'interaction avec chacune des sphères précédemment mentionnées. Par définition, le profil du *think tanker* se dessine au contact de multiples influences. Par conséquent, il est nécessaire de conduire un patient et indispensable travail d'explication des spécificités du métier auprès des partenaires, ainsi qu'auprès des acteurs en marge de cet écosystème.

"Deuxième défi : l'internationalisation de la communauté française des *think tanks*. Pour commencer, il lui faut être en mesure d'exister au niveau international en maîtrisant les codes et les modes de production de ses meilleurs concurrents et partenaires étrangers. Cette ambition implique des moyens, ainsi qu'un effort constant de professionnalisation afin de contribuer aux transformations de l'*industry*, qui dispose de puissants effets de structuration du *knowledge power* à l'échelle globale. À partir du moment où notre pays subit et exerce de l'influence, il ne peut se désintéresser des *think tanks*. C'est pourquoi les *think tanks* à la française gagneraient à cesser de se penser uniquement comme des objets importés. Ce sont aussi des vecteurs d'exportation et de présence française. Ils ont vocation à être des leaders dans l'espace francophone (qui continuera numériquement à s'étendre dans les années à venir) mais, pour ce faire, il leur faut renforcer leur présence dans l'espace anglophone où se situe le cœur de la bataille des idées à l'échelle globale et prendre des positions dans d'autres aires linguistiques.

"Dernier défi, le plus délicat : l'émergence d'une société civile mondiale à l'heure du numérique. La vague numérique transforme les modes de diffusion, mais interroge surtout la capacité des *think tanks* à alimenter, par l'exemple, le débat sur la démocratisation des sociétés civiles. L'incontestable modification des interactions sociales due à la propagation numérique entraîne de profonds changements des conditions de la discussion, comprise comme la création d'une grammaire et de règles communes. C'est bien la discussion qui ouvre la possibilité d'agir de concert. Or, avec cette lame de fond, les *think tanks* perdent une part de leur singularité, qui consistait à lier l'organisation du débat et de la recherche. Ils restent toutefois porteurs de trois spécificités difficiles à maîtriser simultanément : la production et la diffusion d'un savoir identifiable par des marques réputées ; la capacité de mise en relation d'acteurs venant de champs différents ; la multiplication et la structuration d'espaces de débats et de discussion. En intensifiant leurs liens pour démultiplier leur impact, les *think tanks* pourront se présenter comme représentants de la société civile mondiale en jouant sans cesse entre leur enracinement national et leur projection internationale. C'est ce défi passionnant qui attend la nouvelle génération de *think tanks*".

(*Think tanks à la française*, op. cit., p. 75-76) – pour lire l'article : [www.cairn.info/revue-le-debat-2014-4](http://www.cairn.info/revue-le-debat-2014-4) et [www.gallimard.fr/Catalogue/GALLIMARD/Revue-Le-Debat/Le-Debat181](http://www.gallimard.fr/Catalogue/GALLIMARD/Revue-Le-Debat/Le-Debat181)

## EXTRAITS

**Puissance et influence au XXI<sup>e</sup> siècle**

*Le lundi 7 janvier 2013, Thierry de Montbrial, alors directeur général de l'Ifri et membre de l'Académie des sciences morales et politiques, prononce devant cette même assemblée une communication intitulée Qu'est-ce qu'une puissance au XXI<sup>e</sup> siècle ? Certains passages de son intervention entrent de plain-pied dans le spectre de réflexion de Communication & Influence et méritent d'être médités. Extraits.*

**Information, communication, renseignement**

"...avec l'effondrement du coût de l'accès aux technologies de l'information et de la communication, des micro-unités actives, nationales ou multinationales, ont aujourd'hui accès à des formes de pouvoir qui n'étaient naguère encore accessibles qu'aux Etats. Pouvoir mais aussi puissance, puisque ces unités sont souvent moins inhibées face au passage à l'acte. L'attention portée à la prolifération, des armes nucléaires n'est certes pas nouvelle, et un pays comme la France a attendu 1976 pour affronter sérieusement ce problème. Pour la raison que je viens d'indiquer, cette préoccupation n'a cessé de croître. [...] A côté et en plus de cette dimension classique de la prolifération se situe désormais la cyber-puissance, dont j'ai déjà parlé. Déjà entrée dans la réalité, elle contraint les pôles du système international, dans la mesure où ils sont effectivement attachés à préserver la stabilité structurelle de ce système, à consacrer de nouvelles ressources au renseignement, mais aussi à la prévention et, le cas échéant, à la riposte dans des domaines fondamentalement nouveaux où, de surcroît, l'évolution reste extraordinairement rapide.

"D'une manière plus générale, le renseignement est appelé à jouer un rôle croissant comme facteur de puissance au XXI<sup>e</sup> siècle. La langue anglaise utilise le mot intelligence, de plus en plus d'ailleurs repris en français. Ainsi parle-t-on d'intelligence économique. Intelligence, c'est le mot juste. Le facteur premier de la réussite dans l'action n'est-il pas en effet l'intelligence des situations ? En matière de renseignement ou d'intelligence, les capacités d'un Etat sont largement fonction de son histoire et de ses traditions, comme pour d'autres formes de puissance que j'ai déjà mentionnées, la diplomatie ou les forces armées. Mais, dans ce domaine comme dans les autres, des capacités non entretenues ou modernisées ne peuvent que se déliter au fil du temps."

**La France peut-elle rester une puissance au XXI<sup>e</sup> siècle ?**

"Derrière la question posée pour cette communication s'en cachait une autre : la France peut-elle rester une puissance au XXI<sup>e</sup> siècle ? Nous mettons rituellement en avant notre rang en termes de PNB et nos performances technologiques dans certains domaines ; notre appartenance au club des membres permanents du conseil de sécurité, lequel coïncide avec le noyau des puissances nucléaires et celui des champions des industries d'armement ; la qualité de notre appareil diplomatique ou encore la vigueur de notre tradition militaire. Nous invoquons notre soft power culturel et politique, les deux étant incontestablement liés. Le soft power retentit d'ailleurs sur l'économie comme l'illustrent nos succès dans le tourisme ou dans le luxe.

"Pour autant, nombre de nos compatriotes et d'observateurs étrangers voient planer sur notre pays l'ombre du déclin. Certes, déclin n'est pas décadence et nous en avons vu d'autres dans notre Histoire. Je crois que le problème est politique, dans le sens le plus fondamental du terme. Dans cette communication, j'ai voulu [...] rappeler que le monde n'est pas une collection de personnes physiques, mais d'Etats, et que dans chacun d'eux la politique précède l'économie. Plus que d'autres, la France éprouve de grandes difficultés à se reformer, c'est à dire à se mettre en ordre de marche pour réussir dans la concurrence de structures. Tel est l'enjeu de la bataille pour la compétitivité. Nous la perdrons si nous continuons à l'aborder de façon idéologique. Et derrière l'affrontement idéologique - qu'il serait caricatural de résumer en termes de gauche et de droite - se cache une lutte entre les éléments actifs de deux classes, celle de ce qu'il faut bien appeler les conservateurs, c'est à dire des rentiers attachés à l'irréversibilité des "avantages acquis" ; et celle des entrepreneurs dans l'acception large du terme. Comme le maintien d'un monde ouvert interdit l'arbitraire le plus total en matière macroéconomique, et qu'il faut bien maintenir un équilibre budgétaire, le risque est de l'atteindre par des mesures qui, année après année, affaiblissent tous les éléments de notre puissance, y compris dans l'ordre diplomatique ou militaire.

"Ayant dit cela, il me paraît clair que la France est encore une puissance, et qu'elle reste reconnue comme telle, même si son image vacille. Le restera-t-elle au long du XXI<sup>e</sup> siècle ? Je le souhaite ardemment pour nos descendants car la puissance d'un pays bénéficie à ses citoyens, mais aussi et surtout pour le monde car je suis convaincu que nous avons beaucoup à donner. J'aimerais terminer avec des paroles lénifiantes. Dans la réalité, tout dépendra de l'issue d'un vrai et grand combat politique. Ce combat est engagé."

Pour lire l'intervention complète de Thierry de Montbrial devant l'Académie des sciences morales et politiques : [www.asmp.fr/travaux/communications/2013\\_01\\_07\\_demontbrial.htm](http://www.asmp.fr/travaux/communications/2013_01_07_demontbrial.htm)

## BIOGRAPHIE

Né en 1943, Thierry de Montbrial est ancien élève de l'Ecole Polytechnique, docteur en économie de l'Université de Berkeley (Californie) et ancien ingénieur général au Corps des Mines. De 1973 à 1979, il a été le premier directeur du Centre d'Analyse et de Prévision du Ministère des Affaires Etrangères. En 1979, il a créé l'Institut français des relations internationales (Ifri), dont il est le président. Il dirige également le rapport annuel de l'Ifri, *RAMSES*, et la revue *Politique Etrangère*.

Il est professeur émérite au Conservatoire national des arts et métiers et a été titulaire de la chaire Economie appliquée et relations internationales (1995-2008). Il a également été professeur à l'Ecole Polytechnique, dont il a présidé le département des Sciences économiques entre 1974 et 1992. Entre 1993 et 2001, il a été le premier Président de la Fondation pour la Recherche Stratégique et en 2008, il a lancé la *World Policy Conference*.

Thierry de Montbrial a été élu à l'Académie des Sciences morales et politiques en 1992. Il a été président de cette Académie pour l'année 2001 durant laquelle il a également été président de l'Institut de France. Il est membre fondateur de l'Académie des Technologies. Il est également membre de l'*Academia Europaea* (élu en mars 1993), de l'Académie Royale de Belgique (élu en janvier 1996), de l'Académie Royale Suédoise des Sciences de l'Ingénieur (élu en mai 1999), de l'Académie roumaine (élu en décembre 1999), de l'Académie des Sciences de Russie (élu en mai 2003), de l'Académie des Sciences de Moldavie (élu en janvier 2006), de l'Académie des Sciences de Bulgarie

(élu en juillet 2006), de la *Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*, Espagne (élu en 2008).

Il est docteur Honoris causa de l'Académie roumaine pour les études économiques (1996), de l'Académie des Sciences d'Azerbaïdjan (2002), de l'Université de Brasov, Roumanie, (2003), de l'Université Galatasaray, Turquie, (2004), de l'Université d'Etat de Chisinau, Moldavie, (2005), de l'Institut d'Etat des relations internationales (MGIMO) de Moscou, Russie, (2007), de l'Université de Bucarest, Roumanie, (2011) et de Iasi, Roumanie (2014).

Il a également été président du Centre franco-autrichien pour le rapprochement en Europe (1985-2015) et siège au Conseil de plusieurs institutions et entreprises internationales. Dans le domaine académique, il est membre de l'*Advisory Committee du Peterson Institute for International Economics*, Washington, du *Carnegie Moscow Center*, de l'*Advisory Council du Stanford Institute for International Studies*, de l'*Editorial Board de Russia in Global Affairs*, Moscou.

Thierry de Montbrial est Commandeur de la Légion d'honneur, Grand Officier de l'Ordre National du Mérite et titulaire de nombreuses autres décorations françaises et étrangères. Il aussi reçu le Grand Prix 2003 de la Société de Géographie pour l'ensemble de son œuvre. Il est enfin l'auteur de près d'une vingtaine de livres, certains traduits dans plusieurs langues.

Pour en savoir plus : [www.thierrydemontbrial.com](http://www.thierrydemontbrial.com) et [www.ifri.org](http://www.ifri.org)



## 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 Thierry de Montbrial va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plateforme de réflexion.

**Bruno Racouchot**  
Directeur de Comes



## Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Éric Stalner

## CONTACTS

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

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

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

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