



Communication & Influence

N°100 - Janvier 2019

Quand la réflexion accompagne l'action

Communication & Influence n°100, dix ans de réflexion sur l'influence : le bilan de Bruno Racouchot

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.

Lancée en juillet 2008, la Lettre Communication & Influence fête aujourd'hui son 100^{ème} n°. Dès l'origine, elle a souhaité conjuguer réflexion et action. Réflexion en donnant la parole à des experts issus des mondes civil ou militaire, privé ou public, sans tabou, avec une large variété des champs d'observation. Action également, puisque Communication & Influence, en privilégiant le travail de la pensée, se trouve aussi immergée au quotidien dans la réalité du monde économique. Elle est en effet la vitrine de Comes Communication, société pionnière en France en matière de communication d'influence, qui fêtera en octobre prochain ses vingt ans d'existence.

Fondateur en 1999, avec Sophie Vieillard, de Comes Communication, Bruno Racouchot fait ici le point sur Communication & Influence. DEA de Relations internationales et Défense de



Paris Sorbonne, vivant essentiellement à l'international (Brésil), Bruno Racouchot a su tirer profit de sa courte expérience d'officier parachutiste (notamment à Beyrouth en 1983), pour engager une réflexion sur l'articulation entre hard et soft power, et mettre au point une méthode de communication d'influence qu'il déploie depuis vingt ans afin de relever les défis consubstantiels à la guerre économique.

Dix ans après, où en est-on du concept d'influence en France ?

Comme souvent en France, on est tombé sans mesure de Charybde en Scylla ! Hier, l'influence avait mauvaise presse, elle était assimilée aux techniques de désinformation et de manipulation héritées de la Guerre froide. L'approche anglo-saxonne, qui désigne sous le terme d'opérations d'influence les mesures incitant l'adversaire à prendre des décisions non-conformes à ses intérêts, conforte également cette approche négative.

Or, on voit que paradoxalement, l'influence est devenue aujourd'hui la "tarte à la crème" des communicants de tout poil et

autres opinion makers... On trouve tout et son contraire sous le vocable d'influence, le lobbying, l'événementiel, les relations presse et les affaires publiques... Nombre de groupes de communication ont récupéré sans vergogne le terme d'influence, sans bien savoir ce qu'il recouvrait, pour faire du business, ripoliner leur façade et vendre tout bêtement leur carnet d'adresses et leurs prestations de RP sous un nouveau vocable. Et ne parlons pas de la confusion majeure entre influence et technologies, qui est celle du fond et de la forme...

Aussi, si vous le voulez bien, remettons les pendules à l'heure ! Depuis plus de vingt ans, avec notre société Comes



www.comes-communication.com

Communication, nous pratiquons sur le terrain la communication d'influence. Depuis dix ans, nous menons simultanément, grâce à cette plate-forme d'échanges discrète que constitue *Communication & Influence*, une réflexion pour mieux cerner ce concept et ses évolutions, les champs d'action où il se déploie, et les retours sur investissement qu'il génère.

En 1999, lorsque nous avons fondé *Comes Communication*, peu de gens en France exploraient la sphère de l'influence. C'est l'ancien Haut responsable à l'Intelligence

économique, Alain Juillet, qui le premier nous a encouragés à travailler sur cet axe. Pionniers, nous avons alors mis au point une méthode très précise – reposant sur la valorisation des identités, ce qui, là encore, pour l'époque, était fort innovant – visant à engager ces stratégies de communication d'influence, au profit d'entreprises, de collectivités territoriales, d'ONG, de grandes écoles, fédérations, fondations ou think tanks...

C'est d'ailleurs Alain Juillet qui en a donné dans les colonnes de *Communication & Influence*¹ l'une

des premières définitions, précise et opérationnelle : *"L'influence, c'est un moyen d'amener celui auquel on s'adresse à envisager une autre vision des choses, à changer son paradigme de pensée, à modifier ses fondamentaux"*, ajoutant : *"ce changement est produit par des éléments qu'on lui présente et qui l'invitent à réfléchir. En somme, d'une certaine manière, plus on est intelligent, plus on est influençable. Parce que l'influence fait appel à la capacité d'analyse de l'auditeur, qui doit faire le tri entre ce qu'il pense "habituellement" et les éléments nouveaux qui lui sont soumis, dont il lui appartient de mesurer la validité. Tout argument solide qui lui est proposé peut ainsi le conduire à revoir son jugement, donc son positionnement. C'est à partir*

de là que s'enclenche le processus de l'influence". Avec bien d'autres amis qui ont participé à l'aventure de *Communication & Influence*, nous avons beaucoup œuvré tout au long de ces deux décennies pour redonner à l'influence ses lettres de noblesse [voir ci-après p.4 et 5]. Car l'influence peut s'exercer dans un sens positif, ouvrir de nouvelles perspectives et générer de solides retours sur investissement.

Concrètement, à quoi sert une communication d'influence ?

Une stratégie d'influence répond prioritairement à une volonté : conforter les observateurs que la stratégie suivie est pertinente, et éventuellement mener des actions de contre-influence face aux pressions et autres actions de désinformation venues de l'extérieur. Sa mise en œuvre suppose une réflexion très en amont pour acquérir une capacité d'anticipation et une vision objective de l'environnement, permettant d'optimiser l'utilisation des outils de l'intelligence économique et de certains vecteurs

de communication. Comme l'a fort bien noté François-Bernard Huyghe dans son très précurseur *Maîtres du faire croire, de la propagande à l'influence* (Vuibert, 2008), l'influence apparaît comme une *"stratégie indirecte visant à obtenir d'autrui un assentiment ou un comportement, soit par le prestige de son image, soit par une forme quelconque de persuasion ou de "formatage" des critères de jugement, soit, enfin, par la médiation d'alliés ou de réseaux"*.

L'influence est d'autant plus prédominante qu'elle se situe désormais au cœur des affrontements politiques et économiques internationaux. C'est d'ailleurs ce constat qui a amené *Comes Communication* à développer ses actions tant à Toronto, qu'au Brésil, pays que je fréquente depuis plus de 40 ans et où je vis la moitié de l'année.

Pour résumer, il ne s'agit plus en l'occurrence de s'adresser directement au marché pour le convaincre de l'excellence des produits proposés, mais d'attirer l'attention des relais d'opinion et des parties prenantes (*stakeholders*) qui "font" l'image de l'entreprise. Dans ce cadre spécifique de communications indirectes et transverses, on ne parle ouvertement ni du cœur de métier ni des produits ou services. L'entreprise se positionne au-delà de son savoir-faire, afin d'attirer l'attention de ceux qui "font l'opinion" (leaders d'opinion et parties prenantes). Comment ? Par des messages récurrents, établissant en permanence un lien entre son identité, les valeurs qu'elle affiche, et les questions d'actualité qui valident son positionnement. Elle développe ainsi un discours cohérent, porteur de sens. Apparaissant progressivement comme une structure proactive et responsable, elle devient *de facto* un interlocuteur privilégié pour ceux qui l'observent. Ainsi, elle s'impose peu à peu comme LA source de référence dans sa sphère d'activité et sur son marché. Grâce à sa forte identité, elle peut rayonner en douceur et favorablement en direction de ceux qui l'observent, la jaugent et souvent la jugent. Pragmatiques par nature, les Anglo-saxons assimilent d'ailleurs souvent l'influence à du *high end branding*, du branding haut de gamme, fondé sur l'adhésion à des valeurs.

En guise de conclusion...

Nous vivons en un temps où domine le capitalisme sans capital, pour reprendre le titre d'un récent ouvrage de Jonathan Haskel et Stian Westlake (PUF, 2019), où la dimension prise par le capital immatériel se révèle être un paramètre-clé du développement. C'est ici qu'il faut se souvenir que l'influence, au sens où nous l'entendons aujourd'hui, se révèle être semblable à un fluide qui se glisse à travers des canaux, quelle que puisse être la nature de ces derniers. Le fétichisme technologique de notre époque, qui vise à faire croire que la machine peut tout, ne doit pas nous faire oublier les racines néoplatoniciennes du mot "influence", venu aux grands penseurs de la Renaissance italienne via le philosophe byzantin Georges Gémiste Pléthon... Gardons toujours à l'esprit que l'influence est avant tout un fluide, un rayonnement, un contenu plus qu'un contenant. Il est ainsi réconfortant de voir qu'il existe encore un travail de la pensée à conduire avec sérieux et constance, dans la meilleure tradition humaniste, y compris au cœur des plus violents affrontements géopolitiques et géoéconomiques. ■

1 / http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influencehorseriejuin09_Bruno_Racouchot.pdf

L'influence est d'autant plus prédominante qu'elle se situe désormais au cœur des affrontements politiques et économiques internationaux. D'où le développement de nos actions tant à Toronto qu'au Brésil.

Le fétichisme technologique de notre époque ne doit pas nous faire oublier les racines néoplatoniciennes du mot influence... C'est avant tout un fluide, un rayonnement, donc un contenu plus qu'un contenant.

EXTRAITS

Communication d'influence : les sept piliers de la sagesse

En 2012, Pascal Gauchon, qui dirige alors l'excellente collection Major aux Presses Universitaires de France, confie à Christian Harbulot, directeur de l'École de guerre économique, le soin de diriger un Manuel d'intelligence économique, regroupant une trentaine de contributions. Christian Harbulot charge Bruno Racouchot de rédiger le chapitre consacré à la communication d'influence (p.359 à 370). Celui-ci se clôt sur un rappel des règles majeures qu'il convient de garder à l'esprit si l'on veut mettre en œuvre une communication d'influence digne de ce nom.

"L'influence constitue un outil clé pour soutenir la ligne stratégique de l'entreprise. Ce qui suppose bien sûr que celle-ci existe, avec une volonté et un cap clairement affichés. Les sept piliers de la sagesse pour réussir l'engagement pratique d'une communication d'influence peuvent se résumer aux paramètres suivants.

Cibler les parties prenantes et les relais d'opinion. Il ne s'agit pas ici de s'adresser à la Terre entière, mais prioritairement à ceux qui font l'image et la notoriété de la structure concernée. D'où la nécessité d'un contenu rédactionnel à forte valeur ajoutée, s'adressant à des cibles capables d'analyser et de répercuter les éléments proposés qui leur semblent dignes d'intérêt.

Privilégier l'écrit et l'information de qualité. La force de l'écrit demeure, envers et contre tout. Internet n'a pas tué l'écrit, au contraire. Des vecteurs bien rédigés, ciblés et de qualité, véhiculant des idées et concepts clairs et forts, s'inscrivant dans le long terme, s'imposent comme des repères distillant du sens, attirant ainsi l'attention des relais d'opinion. Ceux-ci sont par définition des entités réfléchissantes (aux deux sens du terme, pensée et miroir), donc susceptibles d'être réceptives à des messages réguliers et dignes d'intérêt. Des sources solides et bien référencées font toujours autorité, et le numérique facilite leur diffusion. Il suffit de voir comment, consciemment ou non, les réseaux sociaux répercutent ces vecteurs. Dans la mise en œuvre de leurs stratégies d'influence, les Anglo-Saxons suivent l'adage selon lequel les paroles s'en vont, mais les écrits restent. C'est pourquoi ils font précéder – ou accompagnent – leur développement par une intense préparation, des esprits, via toutes sortes de publications de qualité.

Affirmer son identité. Si la publicité permet d'être perçu par le grand public et le marketing de mieux cerner les attentes du marché visé afin d'optimiser les objectifs commerciaux, l'influence, elle, implique de jouer sur d'autres registres, en amont des processus de décision. Un discours récurrent, structuré, bien informé et orienté, permet de se distinguer des concurrents. Pour susciter l'intérêt, il faut accepter de ne parler ni de son cœur de métier ni de communication produit. Ce sont les traits d'identité de la structure concernée qu'il s'agit de mettre en valeur. La communication n'est pas ici conçue comme un simple outil d'exécution. Elle doit être capable de donner du sens aux objectifs assignés par la direction générale.

Avoir l'intelligence des situations. Engager une communication d'influence est avant tout une question d'état d'esprit. La direction doit montrer sa volonté de présenter une authentique spécificité au regard de ceux qui "font l'opinion". Une communication d'influence exige de l'audace, de la curiosité et de l'intelligence (au sens latin du mot comme au sens anglo-saxon). Ce qui implique d'avoir une vision synoptique de son environnement et, parallèlement, d'établir un aller-retour permanent entre l'identité que l'on veut mettre en valeur et les éléments recueillis dans l'actualité qui confortent ce positionnement. D'où une veille permanente en matière d'idées et de publications émergentes.

Travailler sur le long terme. Dans un monde où tout est instantanéité, il faut se positionner à rebours et inscrire son action sur la durée. Les parties prenantes et les relais d'opinion identifient alors la structure concernée comme développant une stratégie différente, solide, authentique, cohérente, porteuse de sens et donc prometteuse pour l'avenir. À partir de ce socle qui rend crédible leur action, les communicants et autres lobbyistes peuvent déployer leurs talents auprès de leurs cibles et parties prenantes.

Répondre à la quête de sens. À côté des instruments ayant vocation à appuyer directement la démarche commerciale – publicité, marketing direct... – il s'agit de présenter d'autres vecteurs, ayant pour but de donner une image valorisante de la structure concernée, pour conférer du sens à son action. Être crédible exige d'avoir du fond. On accorde sa confiance à une entité qui prouve qu'elle sait où elle va. D'abord parce qu'elle a une perception claire et à 360° de sa situation et de son évolution. C'est cette perception qu'elle doit faire partager à ceux qui suivent ses activités, en leur adressant des signaux compréhensibles et, surtout, en leur fournissant des repères à travers des messages réguliers et charpentés.

Mettre en œuvre des vecteurs prouvant l'authenticité de la démarche. Une fois l'option stratégique clairement définie, on intègre concrètement les actions d'influence dans la communication de la structure cliente. Vient alors le choix des supports à engager : newsletters, notes, revues, cahiers paraissant à intervalles réguliers, ou encore rapports, discours, articles, colloques, offrant l'opportunité d'opérations de RP... grâce à un contenu éditorial de haute tenue, capable de soutenir, expliquer et surtout valoriser l'identité que la direction a choisi de placer au cœur de sa stratégie. Ces sept axes constituent l'architecture de méthodes désormais bien cadrées qui permettent d'obtenir des résultats clairs, tangibles, utiles tant pour la direction stratégique que pour ses RH, communicants et lobbyistes."

Pour en savoir plus : https://www.puf.com/content/Manuel_dintelligence_%C3%A9conomique ; pour étudier plus à fond l'aspect communication d'influence : http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_Septembre_2012_PUF_Bruno_Racouchot.pdf

EXTRAITS

Les lettres de noblesse de l'influence – 1

L'influence face au vide stratégique

Redonner à l'influence ses lettres de noblesse, la faire reconnaître comme une composante majeure – et sans doute la plus fine – de la guerre économique : tels sont les objectifs que se fixent fin 2012, Alain Juillet et Bruno Racouchot en cosignant L'influence, le noble art de l'intelligence économique. Cet article paraît dans le dossier (dirigé par Thierry Libaert et Nicolas Moinet) que la revue Communication & Organisation consacre à La communication, dimension oubliée de l'intelligence économique (n°42, décembre 2012). En conclusion de leur article, Alain Juillet et Bruno Racouchot montrent en quoi l'influence, dans l'acception noble du terme, réhabilite le travail de la pensée.

"De fait, obnubilés par la gestion des choses à court terme, bloqués mentalement par notre fétichisme technologique, obsédés par le culte de la performance immédiate, enfermés dans notre pilotage à vue, il semble bien que nous ayons peu à peu oublié de penser sur le mode stratégique. Ce constat a conduit Philippe Baumard à intégrer la question du pourquoi dans la stratégie¹. Nous nous rassurons faussement en croyant maîtriser le présent. En satisfaisant à l'urgence, nous évinçons les questions de fond, tout particulièrement celle de la gestation de notre devenir. Le désarroi des hommes politiques comme l'affolement permanent des marchés trouvent ainsi leurs racines dans au moins trois facteurs : notre croyance aveugle dans le registre quantitatif (mesurer rassérène mais n'explique pas forcément), notre culte de l'urgence (réglons ce qui presse, cela dispense de prendre de la hauteur), notre paralysie face au déferlement de masses de données (on ne cible plus l'essentiel). Trop souvent, le tactique prédomine et avec lui le technicien. Le stratégique se trouve évacué et avec lui, la capacité à appréhender le monde sur un mode synoptique. Or, on ne peut engager de communication d'influence si l'on n'a pas au préalable posé la question de la stratégie, elle-même consubstantielle à la prise de conscience de son identité et à sa propre volonté de devenir. *"La stratégie est la capacité de définir une raison d'être – un dessein – qui assure la pérennité et l'épanouissement de ce qui est, et de ce qui sera"*, souligne Philippe Baumard². Ce qui implique de définir ce que l'on est. En ce sens, la capacité stratégique apparaît bel et bien comme inséparable du questionnement ontologique. Il s'agit moins là de méthode que de l'affirmation d'une volonté dans le monde, affirmation qui se traduit dans les faits par la capacité à donner du sens.

"L'influence, qui se développe par le jeu des idées, apparaît donc comme un moteur-clé de la pensée stratégique. Parce que si l'on veut influencer sur son environnement, il convient prioritairement de savoir ce que l'on est et ce que l'on veut. Intimement mêlée à l'élaboration du corpus stratégique, l'influence relève directement des plus hautes sphères des structures publiques ou privées qui y ont recours pour stimuler leur réflexion, définir leurs valeurs puis guider leur action. L'influence se situe donc à plusieurs niveaux, mais on doit bien admettre qu'elle trouve sa source dans la stratégie, qu'elle en est à la fois l'une des causes et l'une des conséquences. Elle est en germe dans le questionnement et se déploie ensuite dans une longue chaîne, qui aboutit à l'engagement d'une communication d'influence, entrant alors dans la sphère opérative, puis tactique. Le monde de la communication a tout à gagner à s'ouvrir à l'influence. Car en s'imposant tout à la fois comme faculté de création via le questionnement ontologique et faculté d'action pure dans la guerre économique, l'influence peut apparaître comme le noble art de l'intelligence économique. Elle l'est d'autant plus légitimement que sa propension à interroger le fond des choses la conduit à penser et agir hors du temps court, donc à réhabiliter les vertus du temps long.

"Une succession de 'coups' ne fait pas une stratégie de communication. L'influence exige une ligne, une cohérence, une colonne vertébrale, et aussi des fondamentaux, des racines, une identité, une vision de son propre devenir, une volonté d'accomplissement de son destin. C'est parce qu'elle se situe au carrefour de l'ontologique et de l'axiologique que l'influence s'impose comme une subtile alchimie du monde contemporain. Dans le monde dangereux qui est le nôtre, l'influence réhabilite le travail de la pensée et ainsi, oblige à emprunter de nouvelles voies, à explorer des chemins de traverse. Prenons ces expéditions périlleuses comme autant d'opportunités à renaitre et à nous redéployer. *"C'est dans ces instants que s'effectuent les prises de conscience décisives et les retournements les plus inattendus"* constate Philippe Baumard³. Il existe donc des fenêtres de tir, des voies de passage et des leviers à actionner. Encore nous faut-il réapprendre les vertus du questionnement sur nous-mêmes et sur le monde. L'influence impliquant avant tout le travail de la pensée sur le temps long, peut-être serait-il opportun de rappeler ce que Martin Heidegger égrenait dès 1935 en clôture de son *Introduction à la métaphysique*⁴ : *"Savoir questionner signifie : savoir attendre, même toute une vie. Une époque toutefois, pour laquelle n'est réel que ce qui va vite et se laisse saisir des deux mains, tient le questionner pour "étranger à la réalité", pour quelque chose qui "ne paie pas". Mais ce n'est pas le chiffre qui est l'essentiel, c'est le temps convenable, c'est-à-dire l'instant convenable et la persévérance convenable."*

Extrait de *L'influence, le noble art de l'intelligence économique*, téléchargeable sur : http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_juin_2013_Alain_Juillet_Bruno_Racouchot_Influence_Intelligence_economique.pdf

Pour commander la revue dans son intégralité, *Communication & Organisation*, Presses universitaires de Bordeaux, n°42, décembre 2012, *La communication, dimension oubliée de l'intelligence économique* : <https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2012-2.html>

Notes : 1/ *Le vide stratégique*, CNRS, Paris, 2012 ; 2/ *Idem*, p.15-16 ; 3/ *Idem*, p.41 ; 4/ *Introduction à la métaphysique*, Gallimard, Paris, 1980, coll. Tel, p.209

EXTRAITS

Les lettres de noblesse de l'influence – 2

L'influence ou la confrontation par le libre-jeu des idées

Avec le même objectif que celui mentionné plus haut en p.4, Alain Juillet et Bruno Racouchot rédigent fin 2012, pour la R2IE (Revue internationale d'intelligence économique - <https://www.revue-r2ie.com/>) dirigée par Ludovic François, un article intitulé Les stratégies d'influence ou la liberté de l'esprit face à la pensée convenue. Extraits de la conclusion :

"L'influence doit amener à se poser des questions, donc à réfléchir et à engendrer du sens. Pas seulement par la pure logique, mais par une démarche globale, une nouvelle manière d'être dans ce monde, à même d'ouvrir de nouveaux horizons à tous ceux qui ont l'esprit en éveil et s'efforcent de penser hors des sentiers battus. Cet élan, cette volonté doivent se comprendre à la fois comme rupture de niveau et engagement sur le long terme. Une influence authentique organise, structure, anticipe. Elle exige de penser et d'agir dans la durée en s'éloignant des rives du court terme de la proactivité et de la réactivité. Il serait illusoire de croire que l'on peut modifier un schéma de pensée d'une manière instantanée. Nous raisonnons aujourd'hui faussement, de manière pavlovienne, en fonction de réactions épidermiques, dans l'instantanéité, sans prendre de recul. Or pour agir intelligemment sur le long terme, il faut dépasser cet état pour privilégier une approche mêlant harmonieusement analyse construite et intuition. Ce qui implique que nous fassions fonctionner notre cerveau, en y intégrant les conséquences des perceptions qui sont les nôtres. Comme le souligne Xavier Raufer, *"au-delà des capacités d'analyse et de la maîtrise des fondamentaux, il faut savoir faire montre d'une authentique capacité d'étonnement. C'est là que réside la logique des signaux faibles et des ruptures d'ambiance. Qui sait les déceler possède un coup d'avance. Au cœur de ces subtilités de l'esprit, aucune machine ne pourra se substituer à l'homme pour décrypter correctement les énigmes qui s'offrent à lui. Les jeunes diplômés doivent donc en finir avec la naïveté et l'infantilisme ambiants. Il est grand temps de faire preuve de réalisme, et de regarder enfin le monde tel qu'il est : dangereux certes, mais plein d'opportunités à saisir pour qui a la volonté et la lucidité."*¹ Il n'est d'ailleurs pas anodin que Xavier Raufer ait tiré bien des enseignements de la fréquentation de l'œuvre philosophique de Martin Heidegger. Car Heidegger fonde sa démarche sur un questionnement permanent, questionnement qui s'étend tout à la fois dans le temps et l'espace, et qui porte sur les fondements de notre système de pensée. Cette méthode de questionnement sur le pourquoi de notre représentation du monde exige non pas une approche progressive, mais un véritable saut. *"Cette question éminente sur le pourquoi a son fondement dans un saut (Sprung) par lequel l'homme quitte d'un bond toute la sécurité antérieure, qu'elle ait été authentique ou présumée."*² C'est à ce titre que la voie offerte et ouverte par Heidegger nous interpelle directement dans notre réflexion sur l'influence et la pensée convenue. Echapper au règne tout-puissant et paralysant de cette dernière implique un basculement de perspective bien éloigné du principe de précaution. Il s'agit de réapprendre à penser autrement, ou pour mieux dire, apprendre à penser vraiment. Et c'est très exactement ce que le jeu de l'influence permet de faire au quotidien. Nous pouvons d'ailleurs très bien – et ce n'est là qu'une piste qui mériterait d'être creusée – approfondir la démarche d'influence en reprenant les quatre axes de travail que Heidegger développe au chapitre IV de son Introduction à la métaphysique. A savoir comment penser l'influence dans les quatre dimensions du devenir, de l'apparence, du penser et du devoir.

"Pour résumer, penser et vivre l'influence exige une rupture de niveau, un basculement de perspective, un questionnement qui dissipe les illusions, la capacité à penser sans fard et à voir le monde tel qu'il est, en s'efforçant de cerner au plus près sa logique intime. Pour employer une très belle image laissée par un autre penseur allemand, il faut nous montrer apte à effectuer le passage de la ligne. En 1950, Ernst Jünger rédigeait - avec cette formidable prémonition qui lui était propre, et qui lui avait fait décrire dès la Seconde Guerre mondiale l'Etat universel qui allait bouleverser la face du monde – un petit traité intitulé *Le Passage de la Ligne*³, plaidoyer pour l'intelligence de l'homme face à l'Etat-Léviathan, qu'il avait rédigé à l'occasion d'un hommage rendu à Heidegger pour son soixantième anniversaire. Hanté depuis longtemps par la question du Temps, Jünger estimait que nous sommes essentiellement prisonniers de nos propres limites, et qu'il importait avant tout d'être capable de vaincre sa peur de l'avenir, de l'inconnu, en franchissant les lignes imaginaires qui paralysent le déploiement de notre volonté. Par le questionnement qui la sous-tend et qui oblige en permanence à penser les choses qui se présentent à nous non pas en fonction de nos propres critères, mais en fonction de ce qu'elles sont en réalité, l'influence nous conduit à redonner du sens et à nous positionner dans le monde, affectant de la sorte en permanence notre manière d'être au monde. L'Etat-Léviathan que refuse Jünger s'est doté d'une arme terrible avec la pensée convenue qui se mue insensiblement en système totalitaire de pensée unique. L'influence, parce qu'elle repose sur la puissance de l'esprit critique, parce qu'elle favorise la confrontation par le libre jeu des idées, constitue bien plus qu'une simple méthode pour lutter contre l'Etat-Léviathan. N'en déplaise à ses détracteurs, et pour reprendre à nouveau une approche heideggerienne, elle est bel et bien consubstantielle à l'essence de la liberté humaine. C'est ce qui en fait tout à la fois la puissance et la noblesse."

Extrait de *Les stratégies d'influence ou la liberté de l'esprit face à la pensée convenue*, par Alain Juillet et Bruno Racouchot, *Communication & Influence* n°41, février 2013, téléchargeable sur : http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_fevrier_2013_Alain_Juillet_Bruno_Racouchot_influence_guerre_economique_R2IE_Ludovic_Francois.pdf

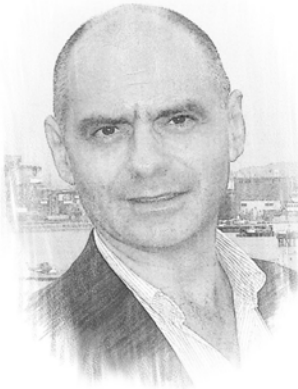
Notes : 1/ Xavier Raufer, *Pour une géopolitique des risques*, <http://notes-geopolitiques.com/wp-content/uploads/2012/02/CLESHS4.pdf> ; 2/ *Introduction à la métaphysique*, Gallimard, Paris, 1967 ; 3/ *Le passage de la ligne*, Christian Bourgois, Paris, 1997

BIOGRAPHIE

Né en 1959, issu de la banlieue sud de Paris, Bruno Racouchot étudie au lycée Montaigne, puis, tout en suivant des cours du soir à l'université de Paris-VIII Vincennes, travaille de 1977 à 1980 au service commercial de l'ambassade du Brésil en France. De là date sa passion pour un Brésil qu'il a, depuis plus de 40 ans, amplement parcouru et où il vit la moitié de l'année, dans le grand sud "gaúcho" (Rio Grande do Sul, Etat au sud du Brésil, en bordure de l'Uruguay et de l'Argentine).

Au début des années 1980, souhaitant embrasser une carrière militaire, il passe par le 3^{ème} Bataillon de Saint-Cyr Coëtquidan, et sert comme officier sous contrat au 6^{ème} Régiment de parachutistes d'infanterie de marine (RPiMa), comme chef de section, puis adjoint au commandant d'unité, notamment en 1983 à Beyrouth dans le cadre de la Force multinationale de sécurité (attentat contre le poste Drakkar). De là date sa réflexion sur l'articulation entre *hard* et *soft power*. Il quitte l'armée, devient journaliste, fait le tour du monde, passe licence et maîtrise en droit et sciences politiques, puis obtient le DEA de Relations internationales et Défense de Paris-Sorbonne.

En 1999, avec Sophie Vieillard, il crée Comes Communication (*Comes* signifiant en latin *compagnon de voyage, associé, escorte*). Pionnière en son domaine en France, cette société développe une méthode de communication d'influence reposant sur la valorisation des identités et œuvre en étroite collaboration avec des spécialistes de la planification stratégique et du branding.



La prédilection de Bruno Racouchot pour l'histoire des idées et les jeux d'influence l'amène à créer en 2008 la Lettre *Communication & Influence*, qui publie aujourd'hui son 100^{ème} n°. En 2008 également, Comes Communication développe ses activités à l'international, à Toronto d'abord, puis en 2010 au Brésil. Elle se déploie alors autour de quatre axes majeurs : la géopolitique et la géoéconomie, l'intelligence économique et stratégique (et sa déclinaison territoriale), la criminologie et les nouvelles menaces, et enfin les débats d'idées.

Au-delà des prestations réalisées depuis vingt ans pour des clients variés (grands groupes, ETI, PME, ONG, Ecoles, Fondations, think tanks, etc.), soutenu par de nombreuses personnalités (A. Juillet, C. Harbulot, F-B Huyghe, X.Raufer, R. Pautrat...), il intervient aussi régulièrement depuis vingt ans au profit d'institutions publiques et privées, de chefs d'entreprise, hauts fonctionnaires et chercheurs, civils et militaires, (Ecole de guerre économique, Grenoble école de management, Ecole de management de Normandie, Entreprises partenaires de la Défense, Fédération française du bâtiment, Association des journalistes de Défense, etc.), ainsi que dans le cadre des Ministères de la Défense, des Finances et de l'Intérieur, sans oublier de nombreuses prestations à l'international, à

Toronto, Casablanca, São Paulo, Brasilia, Rio de Janeiro...

Articles et interventions de Bruno Racouchot téléchargeables sur http://www.comes-communication.com/newsletter_collection.php

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.

Bruno Racouchot
Directeur de Comes



Quand la réflexion accompagne l'action

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

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