



Communication & Influence

N°138 - Novembre 2022

Quand la réflexion accompagne l'action

Qui est l'ennemi ? L'impérieuse symbiose de la connaissance et de la lucidité : le décryptage de Lucie Laurent

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.

Qui est l'ennemi ? Tel est le titre choisi par le CR451 pour son premier rapport annuel (Nouveau Monde éditions, 2022). Le Centre de recherche 451 – dont le nom fait référence au roman de Ray Bradbury Fahrenheit 451 – se consacre "à la guerre de l'information, épice de conflits et de la guerre économique" [www.cr451.fr]. Travail soigné, tant sur le fond que sur la forme, ce rapport a été codirigé par Christian Harbulot, Lucie Laurent et Nicolas Moinet. Il pointe clairement ceux qui menacent les intérêts français, des adversaires certes, mais aussi des alliés, des mafias, des fonds d'investissement, des GAFAM et même d'anciens hauts responsables français... De fait, dit Christian Harbulot, "la France ne s'en sortira pas sans s'interroger sur les réponses très concrètes à apporter pour faire face à la guerre économique qui est en train de structurer le monde d'après "la mondialisation heureuse"".



Dans l'entretien qu'elle a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Lucie Laurent, copilote du rapport, constate que si la question Qui est l'ennemi ? est redoutable de simplicité dans sa formulation, elle se révèle surtout redoutable de complexité dans les réponses à apporter, exigeant savoir et lucidité, autrement dit une capacité à penser hors influences...

Qui est l'ennemi dans la guerre économique ? Et d'abord, pourquoi poser une telle question ?

Lorsque nous avons commencé à travailler sur cet ouvrage, nous avons balayé l'ensemble des sujets sur lesquels nous étions suffisamment matures pour en faire l'objet de notre dossier central. Mais chacun, pris individuellement, nous enfermait dans une posture caricaturale : parler des Etats-Unis aurait mécaniquement rendu notre positionnement anti-américain, donc qui sait, sans doute pro-russe... ; parler de l'Allemagne aurait fait de nous des anti-Union européenne et donc des nationalistes

durs... et ainsi de suite. Or, plus particulièrement sur ce premier ouvrage, notre objectif est d'initier à la guerre économique au-delà des cercles de l'intelligence économique et l'enjeu est de démontrer que la guerre économique est une réalité ; une réalité complexe mais abordable si tant est qu'on prenne le temps de poser les grilles d'analyse. Il ne s'agissait pas non plus de choisir un consensus mou où l'on dénonce tout le monde sans prendre parti pour plaire au plus nombre. Et c'est là que la question "Qui est l'ennemi ?" intervient. Redoutable de simplicité dans la formulation, redoutable de complexité dans la réponse.



Nous avons l'habitude de voir le concept de "guerre économique" balayé entre autres par les *afficionados de la concurrence*, lesquels soutiennent que les phénomènes observés et exposés sont parfaitement normaux et légaux. On nous accorde "généreusement" à la marge l'espionnage économique, dont l'illégalité ne peut être soustraite. Il est vrai que nous parlons souvent des mêmes phénomènes et qu'ils sont effectivement la plupart du temps, parfaitement légaux.

Mais employer la terminologie de guerre économique permet de pointer que les intentions et les conséquences de certaines opérations sont loin d'être neutres et peuvent porter atteinte à notre souveraineté. Ainsi, exemple classique, la prise de contrôle hostile ou non et légale bien sûr, d'une PME spécialisée dans une technologie de défense par un fond étranger peut témoigner d'une intention de contrôle de cette technologie (là où les fervents défenseurs du libéralisme diront qu'il s'agit simplement de financement de l'économie par les plus offrants). Il est certain en revanche qu'elle porte atteinte à notre souveraineté puisqu'il ne sera alors plus possible à la France de faire usage de cette technologie sans contraintes. Ces dernières peuvent aller des droits d'exploitation d'un brevet à l'extraterritorialité de certaines législations.

Dès lors que nous parlons de défense, d'énergie, mais aussi d'agroalimentaire, de transport, de médical, et la liste est longue... notre souveraineté est dans la balance. Et nous pouvons aussi englober jusqu'aux secteurs qui portent notre culture et notre *soft-power*. C'est bien, en partie, pour ces raisons que la nouvelle vision stratégique du Chef d'Etat-Major des Armées, Thierry Burkhard, renverse les notions classiques de temps de paix/temps de guerres et alliés/ennemis pour entrer dans un nouveau paradigme compétition – confrontation – affrontement, plaçant ainsi la compétition économique dans le spectre large des conflits.

[voir ci-après p.4 et 5]

Mais cette lucidité ne doit pas faire perdre tout discernement. Le fameux sondage mené auprès des anciens de l'École de Guerre Économique, présenté dans l'édito et repris par la presse, fait état de trois puissances alliées parmi "les cinq puissances étrangères qui menacent le plus les intérêts économiques français". Oui, nos alliés militaires peuvent avoir des intérêts économiques qui entrent en conflit avec les nôtres. Nous avons donc proposé un article sur l'Allemagne mais cantonné au nucléaire et à l'appro-

visionnement énergétique. Nous en proposons un autre sur les Etats-Unis qui couvre plus largement l'intégration renforcée de l'ensemble des acteurs américains pour les intérêts économiques du pays dans les années 1990-2000. Rien de réellement surprenant pour la première puissance économique mondiale depuis plus de cent ans... Notre valeur ajoutée pour le nouveau lecteur réside dans l'étude et l'explication du phénomène. Par ailleurs, nous avons présenté la Chine, non pas face à la France mais face à l'Europe, et à la manière dont elle exploite nos dissensions internes. Nous explorons également d'autres ennemis comme les GAFAM, la *food tech*, la finance, la naïveté de certaines élites françaises... Chacun est un ennemi économique sur des plans et

avec des niveaux de nuisances différents. Et il y en aurait de nombreux autres...

Pour finir, montrer que la réponse à la question "Qui est l'ennemi ?" est multiple et pleine de nuances, c'est rappeler qu'à chaque fois qu'on tente, *a contrario*, de nous désigner un ennemi unique contre lequel il faudrait engager toutes nos forces, nous devrions d'abord interroger un tel discours. Car les simplifications extrêmes font partie de la palette classique des opérations d'influence et de propagande...

Justement, quel rôle jouent les opérations d'influence dans les guerres économiques d'aujourd'hui ?

Regardons plutôt où se jouent les guerres économiques et nous y trouverons des opérations d'influence ! Pour être plus précis, les opérations d'influence sont complètement intriquées dans les guerres économiques actuelles et elles s'observent à différents niveaux.

A un niveau d'influence relativement direct, on trouve les opérations d'atteinte à la réputation d'un acteur économique. Philippe Baumard, dans *Les limites d'une économie de la guerre cognitive*, a bien formalisé les différents processus qui permettent de porter atteinte à des sociétés cotées en entraînant perte de crédibilité, réputation, paralysie décisionnelle. Ces opérations profitent des obligations de transparence des sociétés cotées et du capital de confiance qui participe à leur valorisation. Leurs conséquences sont d'ailleurs directement mesurables dans les variations du cours de bourse. Si certaines opérations comme celle subie par Vinci en 2016 sont clairement délictueuses, Casino a eu plus de mal à faire reconnaître les intentions de Muddy Waters par l'AMF en 2019. Hors sociétés cotées, c'est un phénomène qui peut s'observer dans le cadre d'appels d'offres, comme le cas Eurocopter en Inde en 2012, étudié par Xavier Lepage, repris dans *Qui est l'ennemi ?* et qui fait curieusement écho à l'affaire de Naval Group en 2021.

Moins directement, on peut citer le large spectre de l'influence législative et normative. Beaucoup d'encre a déjà coulé sur l'extraterritorialité du droit américain et des émules qu'il a fait dans les pays européens sur l'ensemble des sujets dits de "conformité". Par ailleurs, aucune filière économique n'échappe aux normes européennes et plus la norme retenue est proche de la prescription initiale, plus il est facile de s'y adapter et vice versa. Pour certains acteurs, les négociations qui se déroulent à Bruxelles peuvent représenter des investissements conséquents, comme la mise en difficulté de concurrents européens.

Enfin, à un niveau encore plus diffus, les mouvements d'influence d'opinion de la société civile peuvent impacter fortement les acteurs économiques. Ces dernières années, l'exemple le plus probant concerne la montée en puissance des mouvements LGBT+, BLM, etc. L'ensemble des grandes multinationales américaines a dû assurer son soutien aux différents mouvements à travers des campagnes de communication, évolution des politiques de recrutement, évolution des politiques de production, notamment médias et culturelles. Sans porter de jugement sur la nécessité de construire une société plus juste ni sur les abus qui peuvent en découler, les acteurs économiques ne peuvent simplement pas ignorer ces courants au risque de se voir dénoncés et boycottés. La différence avec les opérations d'atteinte à la réputation est qu'on parle là, non plus seulement des actionnaires, mais de l'ensemble des parties prenantes de la société, y compris ses clients et sa chaîne de valeur... ■

Regardons où se jouent les guerres économiques et nous y trouverons des opérations d'influence ! Celles-ci sont complètement intriquées dans les guerres économiques actuelles et elles s'observent à différents niveaux.

EXTRAITS

La société civile comme champ de bataille

Pour ceux qui découvrent le concept de guerre économique et s'efforcent de comprendre en quoi il est intimement relié aux questions de communication et d'influence, il est utile de se reporter à l'analyse que propose Christian Harbulot dans Qui est l'ennemi ? (op. cit., p.26 à 33), sous le titre on ne peut plus explicite : La manipulation des opinions – Comment la société civile est devenue un champ de bataille. Après avoir rappelé où se jouaient les affrontements au XX^{ème} siècle, et comment naquirent et évoluèrent les affrontements informationnels, notamment post-Seconde Guerre mondiale, Christian Harbulot montre comment la chute de l'URSS a bouleversé la donne de fond en comble et sur quel mode se joue désormais la partie. Avec en toile de fond l'émergence soigneusement calculée d'une "nouvelle morale de la société civile", laquelle se substitue à la traditionnelle confrontation idéologique.

[Les extraits présentés ci-après dans les p.3, 4 et 5 de notre Lettre le sont avec l'aimable accord des éditions Nouveau Monde, que nous tenons ici à remercier et féliciter pour leur excellent travail de mise en forme des travaux du Centre de Recherche 451].

"[...] La montée en puissance de la société de l'information contribua à une mutation des rapports de force informationnels. Les débats issus de la société civile se substituèrent aux affrontements idéologiques qui avaient dominé l'histoire du monde depuis deux siècles. Le militantisme classique céda la place à l'engagement à vocation "humanitaire". Internet puis les réseaux sociaux ont sorti l'information du cadre dicté par la pratique militante. La démultiplication de la prise de parole en temps réel et sa portée illimitée au niveau mondial ont donné aux acteurs de la société civile une capacité d'intervention jamais connue auparavant.

"Désormais, l'ennemi n'est plus l'opposant politique mais peut être, selon les circonstances, un gouvernement, une administration, une entreprise ou une activité professionnelle. Le fait de dénoncer une injustice devient un moyen d'action destiné à obtenir des résultats concrets. A titre d'exemple, le retrait en 1997 du projet de l'Accord multilatéral sur l'investissement (AMI) est le fruit d'une des premières campagnes internationales de mobilisation d'acteurs de la société civile."

La professionnalisation de l'engrenage médiatique

"Les activistes prêts à tout pour se faire entendre ont bénéficié de la complicité tacite d'observateurs opportunistes qui se nourrissent de leur démarche. Les médias ont souvent joué un rôle malsain de caisse de résonance. Cette articulation entre les attaques informationnelles menées sur Internet et des actions spectaculaires destinées à attirer les journalistes est le fruit d'une adaptation des techniques d'agit-prop – les méthodes de diffusion des idées révolutionnaires dans les premières années de la République soviétique – aux mécanismes de la société de l'information. Un tel processus entra dans une phase de professionnalisation sous l'impulsion des ONG historiques les plus connues. [...] La combinaison de l'action légale (séance de happening) et illégale (atteinte à des biens matériels) a ouvert la voie à de multiples formes de dérapage sous prétexte que la fin, en l'occurrence la légitimité de la cause défendue, justifie les moyens, c'est à dire le non-respect de la loi.

"Dopées par le relais médiatique de leur force de frappe informationnelle, certaines ONG ont pris une certaine liberté dans la manière de poser les bases d'un débat. Sur la question du désamiantage des navires militaires, Greenpeace s'était bien gardée de dénoncer la manière dont les États-Unis d'Amérique coulaient au large de leurs côtes des porte-avions désarmés mais non désamiantés. En revanche, elle s'empressa d'attaquer la France sur le même sujet alors que la coque du *Clemenceau* devait justement être désamiantée."

De la dénonciation à l'agression

"Au cours des 30 dernières années, un certain nombre de représentants autoproclamés de la société civile se sont fait connaître en dénonçant les injustices et les malversations du monde économique et politique. Leur légitimité symbolique s'est construite à travers l'image du "défenseur de la veuve et de l'orphelin". Cette position de principe s'est fragilisée à partir du moment où des acteurs de la société civile ont abandonné le terrain classique de la polémique pour l'usage de la pétition ou du lobbying à Bruxelles. Des extrémistes agissant au nom de la juste cause de la société civile n'ont pas hésité à recourir à des techniques de pression psychologique.[...] Ces méthodes expéditives ne se sont pas limitées à des symboles de grandes entités industrielles. Des manifestations sauvages menées contre des exploitations agricoles au nom de la défense de l'environnement, ou les dégradations commises contre des boucheries au nom de la défense des animaux, s'inscrivent dans le même type de dérive."

Lenjeu financier de cette nouvelle forme de contestation informationnelle

"Quel meilleur moyen de remplir ses caisses que d'obtenir des dons et des subventions de grandes fondations tentaculaires, ni vraiment entreprises ni vraiment États ou pouvoirs politiques, et souvent méconnues d'un public non averti ? L'étude des modes de financement des ONG révèle que la part des dons provenant de fondations étrangères est loin d'être négligeable. Plus de 60% de ses fondations donatrices sont d'origine nord-américaine. Cet argent qui vient de l'étranger commence à poser de sérieux problèmes dans la mesure où il n'est pas toujours donné dans une logique purement caritative. Dès lors, la finalité "morale" de prises de position contestataires bénéficiant de ce type de financement a de quoi interroger.

"Le plus grand danger qui menace aujourd'hui la société civile est la manière dont elle peut être manipulée par des forces qui ne veulent en aucun cas apparaître comme des parties prenantes du débat mais qui, en revanche, ont tout intérêt à financer indirectement l'action d'activistes locaux qui déstabilisent des entités économiques concurrentes." [Extraits tirés des p.31 à 33]

EXTRAITS

Le triptyque compétition – contestation – affrontement et les paramètres informationnel et cognitif – I

Raphaël Chauvancy¹ et Nicolas Moinet² sont bien connus de nos lecteurs pour avoir donné l'un et l'autre ces dernières années des entretiens à Communication & Influence. Sitôt passé l'édito de Christian Harbulot, à eux est revenu le redoutable honneur d'ouvrir le dossier Qui est l'ennemi ? Dans cette perspective, estimant désormais dépassée la vision séquentielle temps de paix – temps de crise – temps de guerre, Raphaël Chauvancy et Nicolas Moinet ont articulé leur démonstration autour du triptyque compétition – contestation – affrontement. Car, expliquent-ils, "ces trois situations ne se succèdent pas selon un enchaînement cyclique, mais se superposent, compliquant la lisibilité et la compréhension des relations internationales contemporaines". Pour penser ces nouveaux visages de la guerre, Raphaël Chauvancy et Nicolas Moinet proposent d'inverser l'ordre de présentation entre ces trois états afin de mieux mettre en relief ce qui en réalité les unit.

L'affrontement

"[...] L'affrontement militaire, la guerre par le feu dont l'intensité peut varier, est le phénomène stratégique le plus visible. Limité dans le temps, il apporte une réponse cinétique extrême à un litige grave. Les protagonistes sont alors divisés entre amis, liés par la fraternité d'armes, qui combattent ensemble, et ennemis, que l'on cherche à détruire par tous les moyens pour n'être pas soi-même anéanti. Il ne s'agit pas d'influencer l'ennemi mais de briser sa volonté [...].

[...Mais, notent les auteurs] "l'affrontement direct est risqué. Il fait mal à la cible et la blesse. Seulement, en lui donnant un ennemi à identifier et à haïr, il affermit son identité. Malgré les destructions provoquées par le phénomène guerrier, la cible en sort renforcée. Les Russes l'ont constaté à leurs dépens. Leur attaque contre un Etat failli et divisé a finalement marqué la naissance d'une nation ukrainienne. Carl Schmitt l'avait bien relevé : l'ennemi est le ciment d'une communauté politique. En avoir un constitue une grâce stratégique puisque faute d'ennemi extérieur, une société s'en constitue naturellement à l'intérieur, prélude à sa dislocation.

"La France a longtemps forgé son identité contre l'Angleterre puis l'Allemagne. Elle se dissout progressivement depuis que ces ennemis lui font défaut. Aux États-Unis, Gettysburg a cassé le phénomène sécessionniste mais l'unité américaine n'a commencé à se reconstituer que contre l'ennemi espagnol, dépouillé des derniers débris de son empire, puis surtout contre les Allemands au cours des deux guerres mondiales. Sans la Russie ou la Chine, l'Amérique contemporaine ne surmonterait probablement pas ses innombrables contradictions communautaires, politiques et territoriales." [Extraits tirés des p.7 à 9]

La contestation

"Le domaine de la contestation est l'objet de guerres hybrides dont la règle d'or est d'éviter tout affrontement direct. Les protagonistes ne se reconnaissent pas ouvertement comme des ennemis mais comme des adversaires. Ils entretiennent des relations économiques ou diplomatiques qui permettent de sauver les apparences sans tomber dans une confrontation ouverte. Dans cette rivalité, l'adversaire est un interlocuteur dont on ne cherche pas la destruction mais la dislocation à courte et moyenne échéance. S'il doit être affaibli militairement, ce ne sera que par le biais de proxys. À grands coups de dizaines de milliards de dollars votés par le Congrès, les États-Unis fournissent ainsi des armes aux Ukrainiens pour tuer des Russes mais se gardent bien d'engager leurs *Marines*. [...]

"Les alliés peuvent aussi être des adversaires. Les grands pays membres de l'OTAN se retrouveraient dans le même camp en cas d'affrontement. Ils sont même souvent associés contre les mêmes adversaires dans des guerres hybrides comme celle menée contre la Russie. Mais, sur certains plans, ils sont eux-mêmes des adversaires. Le complexe militaro-industriel américain s'accommode très mal de l'indépendance stratégique de la base industrielle et technologique de défense (BITD) française et de la volonté de Paris d'œuvrer à l'autonomie de celle des pays de l'Union européenne à l'égard de Washington. Dans ce domaine, les deux alliés se livrent une guerre hybride couverte mais implacable, où prédation économique, manœuvres informationnelles de déstabilisation et pressions politiques ont toute leur part. L'enjeu est gigantesque. Si l'affrontement entre Français et groupes djihadistes au Sahel aboutissait à une défaite des premiers, les conséquences seraient importantes sans toutefois que les bases de la puissance et de la souveraineté nationale soient atteintes. Si la guerre hybride militaro-industriel menée contre Washington se terminait par une victoire américaine, la France perdrait tout simplement un outil majeur de souveraineté et subirait un déclassement irréversible." [Extraits tirés des p. 10 à 12]

1/ *Affrontements informationnels et guerre systémique : le décryptage de Raphaël Chauvancy*, Communication & Influence n° 120, mars 2021 - http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_mars_2021_Raphael_Chauvancy.pdf

Raphaël Chauvancy est officier supérieur des Troupes de marine, auteur et chercheur en stratégie.

2/ *Soft PowerS, ces méthodes-clés de domination dans la guerre économique systémique : le décryptage de Nicolas Moinet*, Communication & Influence n° 116, novembre 2020 -

http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_novembre_2020_Nicolas_Moinet.pdf

Nicolas Moinet est professeur des universités à l'IAE de Poitiers, auteur et chercheur associé au CR451.

EXTRAITS

Le triptyque compétition – contestation – affrontement et les paramètres informationnel et cognitif – II

*Dans leur approche de la compétition, Raphaël Chavancy et Nicolas Moinet mettent l'accent sur un aspect qui nous intéresse tout particulièrement ici, à savoir la guerre par le milieu social, la GMS. Sous cet angle, "la compétition ne consiste ni à détruire la cible ni à provoquer sa dislocation, mais à la modéliser par les pratiques de ce que les Anglo-Saxons nomment le *political warfare*, c'est-à-dire la guerre par le milieu social (GMS) dont les actions et les effets se déroulent dans le temps long."*

Les dimensions tout à la fois sociales et cognitives de cette approche en font un sujet d'étude particulièrement important pour ceux qui s'intéressent aux opérations d'influence sur le long terme. Suivons ici les explications données par Raphaël Chavancy et Nicolas Moinet.

Nouveau mode de compétition : la GMS, invisibilité du processus mais succès bien réel

"Multi-domaines, la GMS est une forme d'architecture stratégique intégrée. Les acteurs qui conduisent ce type de guerre peuvent employer tous les moyens en dehors de la coercition militaire pour modeler à leur avantage les structures relationnelles et cognitives de leur cible : les nations figurant dans la zone de conflictualité, les compétiteurs qui s'y trouvent (ce qui est plus difficile, les puissances majeures disposant généralement d'une cohésion sociale et d'une identité cognitive forte). Elle n'agit pas sur les conséquences, mais sur les mécanismes en eux-mêmes, pour reprogrammer la nature profonde de sa cible. Elle n'est pas une réponse à un acte hostile mais elle rend la riposte irréalisable, voire inconcevable, puisqu'elle empêche la cible d'identifier, donc de contrer, leurs véritables compétiteurs et les enjeux clés.

"Son succès repose sur son invisibilité et les outils en sont l'ingénierie sociale et cognitive. La cible n'est ni vaincue ni contrainte, mais des grilles de lecture ou des critères de légitimité étrangers lui sont insensiblement inoculés. C'est ce que les États-Unis ont magistralement réussi en Europe où la plupart des pays sont incapables d'envisager leur capacité et même leur légitimité à retrouver leur souveraineté hors du protectorat américain. Après les émeutes de 2005 dans les banlieues françaises, craignant une montée de l'islamisme et des candidats au djihad, plusieurs acteurs privés américains comme la banque JP Morgan ou les fondations Soros ont mis en place des programmes pour financer certains jeunes entrepreneurs et leaders d'opinion de Seine-Saint-Denis afin de promouvoir la diversité et de substituer le modèle multiculturaliste américain au modèle français d'intégration. Pour le haut de la pyramide, les États-Unis pilotent des programmes comme les *Young Leaders* pour repérer les futurs hauts responsables tant économiques que politiques ou l'*International Visitor Leadership Program* (IVLP) du Département d'Etat qui vise les professionnels confirmés ou les leaders d'opinion." [p.12 et 13]

Quand la cible devient un partenaire consentant

"[...] La GMS vise ainsi à laisser progressivement infuser des éléments susceptibles de conduire à une communauté d'esprit, à un détail près : un des acteurs diffuse ses vues, l'autre les fait siennes à l'issue d'un processus de suggestion intériorisée. Plus subtilement encore, les cadres cognitifs et sociaux de l'émetteur doivent rencontrer d'une manière ou d'une autre ceux de la cible pour les orienter dans une autre direction mais sans les prendre de front ; d'autre part, l'émetteur doit faire en sorte que la cible trouve un intérêt immédiat à évoluer dans le sens voulu, quitte à ce qu'elle sacrifie sans s'en rendre compte sa souveraineté à long terme. La cible devient ainsi un partenaire consentant. Le travail de sape opéré dans la compétition donne un point d'appui aux manœuvres de contestation."

"L'arène mondiale est devenue un système stratégique animé dont le moteur est la puissance, qui est l'effet de la projection dans l'espace et dans le temps d'une volonté stratégique raisonnée sur l'environnement matériel et immatériel. La puissance est une relation comparative à somme nulle. Toute réflexion stratégique doit préalablement comprendre les acteurs et leurs intérêts. C'est par l'étude des motivations profondes de ces acteurs que leurs interactions prennent tout leur sens et qu'il devient possible d'agir plutôt que de subir les événements et la volonté d'autrui. Après avoir cru à l'obsolescence de la notion d'ennemi au profit d'une fraternité illusoire, les Européens s'enferment dans une dualité primaire ami/ennemi incapable de rendre compte de la complexité du monde contemporain et de ses luttes à front renversé. L'idée de bloc, occidental ou autre, agit ainsi comme un sédatif cognitif.

"L'autonomie stratégique européenne a ainsi pour préalable incontournable de comprendre et d'étudier l'ennemi comme l'allié, l'adversaire comme l'associé, le compétiteur comme le partenaire, sachant que chaque acteur peut être successivement, voire simultanément, l'un et l'autre en fonction des domaines, des théâtres et des enjeux..." [p.14 et 15]

Quelle leçon tirer de tout cela ? D'abord, ouvrir les yeux !

"Ami ou ennemi ; associé ou adversaire ; compétiteur ou partenaire... tout interlocuteur peut être successivement ou simultanément à la fois l'un et l'autre. Cette fluidité relationnelle est la principale caractéristique du monde multipolaire contemporain. Max Weber a conceptualisé le désenchantement du monde consécutif au recul des croyances et superstitions ; il serait malheureux que les Français soient les derniers à prendre acte du désenchantement des relations internationales en s'accrochant à une foi politique d'un autre temps." [p.17]

BIOGRAPHIE

C'est un concept tombé en désuétude mais Lucie Laurent a commencé par "faire ses humanités" à la faculté. Entre 2007 et 2011, elle étudie la Philologie et Histoire de l'Orient Ancien à l'Institut Catholique de Paris et l'Histoire de l'Art et l'Archéologie à Paris I. Elle apprend alors le hittite, l'akkadien, l'égyptien hiéroglyphique en plus du latin et du grec et s'intéresse plus particulièrement à la Méditerranée orientale, là où les contacts et les échanges sont les plus denses entre l'Orient et l'Occident, sur une période qui va du Néolithique à l'Antiquité.

En 2011, motivée par l'envie d'intégrer activement le tissu économique, elle intègre le programme Grande Ecole de Sup de Co Reims et troque ainsi les chantiers de fouilles archéologiques et de restauration pour les entreprises, la finance, le crédit client, le contrôle de gestion. Sur le terrain encore et toujours, quel qu'il soit, car, explique-t-elle, "c'est la meilleure école, celle où l'on peut rencontrer ceux qui ont le plus d'expérience, à tous les niveaux".

A l'issue de son diplôme, Lucie Laurent est recrutée en audit interne dans le CAC 40. Chez Saint-Gobain d'abord, où ses missions l'amènent à écumer des dizaines de sites industriels et de distribution, en Europe et dans le monde, puis chez Bouygues où elle navigue entre les activités du Groupe de la construction aux médias en passant par l'immobilier et les télécoms. En 2017, elle arrive chez Linxens pour mettre en place le département d'audit interne et de gestion des risques. Cette ETI internationale du secteur des semi-conducteurs est alors le plus gros LBO d'Europe et une partie importante de ses activités est située en Asie du Sud-Est.



Début 2021, elle quitte sa société qui a été rachetée dans l'intervalle par un gros acteur chinois : un groupe dont plus de 50% de l'actionariat est étatique. Elle se lance alors dans le MBA Executive en Management Stratégique & Intelligence Economique (MSIE) de l'Ecole de Guerre Economique (EGE). Alors que sa promotion, la MSIE36, approche de la fin de sa scolarité, l'affaire AUKUS éclate pour Naval Group. Christian Harbulot, directeur de l'EGE demande alors au groupe de produire un rapport d'alerte sur le thème "Comment les Etats-Unis contribuent-ils à affaiblir l'économie française ?" [Cf. Communication & Influence N°127 – Novembre 2021, où le rapport est présenté par Cynthia Picart].

En parallèle, Lucie Laurent s'est lancée comme consultante indépendante en gestion des risques à l'international. Elle a également accepté la proposition de Christian Harbulot de rejoindre l'équipe du CR451, le tout nouveau centre de recherche de l'EGE en janvier 2022. C'est dans ce cadre qu'elle a notamment co-dirigé l'ouvrage *Guerre Economique. Qui est l'ennemi ?* avec Christian Harbulot et Nicolas Moinet et coordonné l'ensemble des auteurs du collectif.

Outre des auteurs ayant requis l'anonymat, ont également collaboré à ce numéro Raphaël Chauvancy, Margot de Kerpoisson, Nicolas Ravailhe, Romain Bonnet, Mathilde Fiquet, Patrice Touraine, Maxime Renahy, Clément Fayol, Jean-François Bianchi, Victor de Castro, Dany-Robert Dufour, Ali Laïdi, Rémy Thannberger, Pierre Abramovici, Benoit Barat... Pour en savoir plus sur les activités du CR451 : www.cr451.fr et la chaîne YouTube CR451 - Centre de recherche 451.

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 Lucie Laurent va clairement dans le même sens. Qu'elle soit ici remerciée 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 ■ Porto Alegre

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACT

France (Paris) - North America (Toronto)

South America (São Paulo - Porto Alegre)

bruno@comes-communication.com

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action