



# Communication & Influence

N°93 - Mai 2018

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## Mesurer les jeux de puissance et d'influence en géopolitique : le décryptage de la revue Conflits

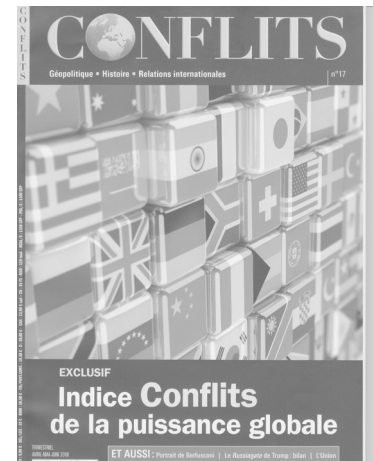
### Pourquoi Comes ?

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.

*Coup sur coup, la revue géopolitique Conflits, dirigée par Pascal Gauchon, a publié deux dossiers sur des thématiques chères à Communication & Influence : Séduction et manipulations, le soft power américain (hors-série n°7, printemps 2018), puis Indice Conflits de la puissance globale (n°17, avril-juin 2018), affichant une tâche aussi ambitieuse qu'inédite : mesurer la puissance des nations grâce à un indice créé par l'équipe de Conflits.*

*"L'influence est un outil de la puissance et la capacité d'influencer contribue à accroître la puissance", rappelle Pascal Gauchon dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication. De fait, Pascal Gauchon et ses experts mettent parfaitement en relief la manière dont s'articulent les rapports entre puissance et influence. Sont ainsi disséquées*



*les multiples facettes de la subtile architecture puissance/influence : affrontements informationnels, guerre des idées, manipulation des esprits, pré-formatage des perceptions... Oui, les jeux d'influence sont des jeux de puissance et à ce titre, constituent un levier-clé des rapports de force géopolitiques et géoéconomiques.*

*Vous venez de consacrer un numéro de Conflits à la présentation d'un indice de la puissance globale que vous avez construit. Comment voyez-vous s'articuler les liens entre puissance et influence dans les rapports de force géopolitique ?*

Nous avons en effet élaboré un indice très complet, le plus élaboré de tous ceux qui existent actuellement. Il prend en compte six thèmes principaux, eux-mêmes décomposés en une centaine d'indices dont nous faisons la synthèse. Ces thèmes sont le territoire et les hommes, l'économie, la technologie, la force militaire, la stabilité et la cohésion internes (un aspect souvent négligé par les géopoliticiens,

mais la volonté et la capacité d'agir sont essentielles à la puissance) et, bien sûr, l'influence. Celle-ci est mesurée sur le plan diplomatique (nombre d'ambassades, position à l'ONU) et culturel (rayonnement de la langue, importance des firmes multimédias, exportations de biens culturels), elle prend en compte le prestige du pays (grandes marques, musées, réussites sportives)... Nous intégrons ainsi la capacité à influencer comme un avatar de la puissance.

L'influence évoque le *soft power* mis en valeur par Joseph Nye sans se confondre totalement avec lui. Disons que les deux notions partagent l'idée qu'il est plus



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

efficace de persuader le partenaire que de le contraindre par la force. Il faut l'amener à faire volontairement ce qu'il n'aurait pas fait spontanément. Du coup il ne faut pas s'y tromper. L'influence comme le *soft power* ne sont pas bienveillants. Moins brutaux que la force, ils visent le même objectif : amener les partenaires à s'aligner. Une caresse dans le dos est plus agréable qu'une claque sur la joue, sans doute. Les deux gestes n'en visent pas moins le même objectif, prendre le contrôle de la volonté de l'autre.

En un mot, l'influence est un outil de la puissance et la capacité d'influencer contribue à accroître la puissance. Elle peut aussi être comparée à la ruse, même si elle n'est pas toujours une tromperie : les Américains se persuadent volontiers que leur modèle est supérieur aux autres et qu'en encourageant sa diffusion dans le monde ils contribuent au bien-être de tous, y compris d'eux-mêmes – gagnant/gagnant disent-ils.

**En un mot, l'influence est un outil de la puissance et la capacité d'influencer contribue à accroître la puissance.**

### *L'influence est-elle plus efficace que la force ?*

C'est ce que Nye semblait penser. Paul Kennedy affirmait que les États-Unis étaient menacés par "l'hyperextension impériale", la nécessité de repousser toujours plus loin les frontières de l'Empire pour refouler les ennemis au risque de ne plus pouvoir financer cette extension. Nye lui répond que le *soft power* n'est pas affecté par ce problème, il se renforce au contraire au fur et à mesure qu'il s'exerce.

C'est oublier que souvent l'influence a besoin de la force. On l'a bien vu avec les stratégies à la mode de *nation building* : reconstruire un pays, l'Irak par exemple, en en faisant un "clone" des États-Unis, pour le plus grand bien des Irakiens bien sûr. Mais il fallait d'abord rétablir l'ordre, combattre Al-Qaïda puis Daesh, opérer en sécurité. Cela ne s'est pas produit et le projet de "Grand Moyen Orient" prospère et démocratique dont rêvait Bush et les néoconservateurs a échoué.

**Le *smart power* est le triomphe de l'influence et en même temps, il légitime l'usage de la force. Car que faire de ceux qui refusent ce que les autres considèrent comme légitime ?**

Dès lors les Américains ont inventé un nouveau concept, celui de *smart power*. Il associe la force et l'influence : le Center for Strategic and International Studies le définit ainsi : "*une approche qui souligne la nécessité d'une armée forte, mais aussi d'alliances, de partenariats et d'institutions à tous les niveaux pour étendre l'influence américaine et établir la légitimité du pouvoir américain*". Le mot important est "légitimité". Légitimité des objectifs, légitimité des actions, légitimité de la vision du monde : le *smart power* est le triomphe de l'influence et en même temps il légitime l'usage de la force. Car que faire de ceux qui refusent ce que les autres considèrent comme légitime ?

En réalité la puissance possède de nombreuses facettes : la capacité à influencer en est une, mais elle ne peut être séparée des autres comme la force ou la richesse.

*Votre dernier dossier hors-série porte sur le soft power américain, dont on connaît la puissance. Michel Foucher avait dirigé en 2013 un Atlas de l'influence française (voir Communication & Influence n°54, avril 2014, L'influence de la France sur la scène internationale : le décryptage de Michel Foucher). Cinq ans plus tard, il ne semble pas avoir été réellement entendu. Comment pourrait-on imaginer aujourd'hui la mise en oeuvre d'une véritable stratégie d'influence française à l'international ?*

Foucher fait de la France "l'autre pays du *soft power*". Il me semble un peu optimiste, car justement il néglige le rapport entre l'influence et les autres moyens de la puissance. La langue française est riche de toutes les œuvres écrites en français. Un moralisateur se félicitait que les migrants afghans installés à Calais se soient nourris des poèmes de Victor Hugo – du moins le croyait-il. Le français est peut-être la langue de Hugo et de Voltaire, mais l'anglais est la langue des affaires parce que les États-Unis restent la première économie mondiale. Il est la *lingua franca* de la mondialisation et c'est lui qui s'impose au détriment, entre autres, du français. Autre exemple, la France dispose du second réseau diplomatique mondial. Cette présence contribue à notre rayonnement. Mais les ambassadeurs français ont-ils le même poids que les américains, les russes ou les chinois ? Michel Foucher, qui a été ambassadeur en Lettonie, doit avoir une petite idée à ce sujet. A Riga il n'avait pas la même influence que ses homologues, car il ne représentait pas la même puissance.

Une vraie stratégie d'influence ne peut se contenter de faire la promotion de la littérature, de la douceur de vivre à la française, des universités et des musées. Il faut le faire bien sûr, mais il ne suffit pas d'attirer les grands événements sportifs, sinon le Brésil et l'Afrique du Sud auraient vu leur *soft power* exploser ! Le redressement économique, le développement de la haute technologie, la modernisation des armements sont indispensables pour que la France retrouve son influence. En un mot il faut d'abord restaurer la puissance et toutes ses facettes.

Il est de bon ton de regarder de haut l'Allemagne et son refus de jouer un rôle géopolitique majeur. C'est vrai, mais elle s'est concentrée sur les grands équilibres économiques et sur sa compétitivité. Elle entretient ainsi des relations économiques étroites avec tous les pays européens et en particulier ceux du Centre et de l'Est. Il faut aussi déterminer quelle image nous voulons donner dans le monde. L'Allemagne a choisi – un pays solide, raisonnable, rigoureux, pacifique, stable. Cette image claire contribue à l'efficacité de ses interventions. Ses partenaires ne doutent pas de sa résolution. Comme elle a les moyens économiques de soutenir son point de vue, elle peut le faire triompher.

Cette image enfin doit être stable. Grâce à son exceptionnel consensus, l'Allemagne maintient son cap et son discours sur le long terme. En France tout dépend du Président qui incarne le pays. Il faut bien reconnaître que l'image du pays n'est pas sortie grandie de la présidence précédente. De ce point de vue Emmanuel Macron rétablit la situation. Il lui reste à rétablir les moyens de l'influence, malgré les contraintes financières. ■

Pour s'abonner : <https://www.revueconflits.com/>

## EXTRAITS

**Géopolitique : le jeu des alliances et de l'influence**

*Le dernier n° de Conflits (n°17, avril-juin 2018) consacre son dossier central à une tâche ambitieuse : mesurer la puissance des pays. Dans l'ouverture de cette étude, Pascal Gauchon et Jean-Marc Holz expliquent la méthode suivie, et mettent en relief le rôle joué par l'influence dans les rapports de force géopolitiques. Extraits (p.54 à 57).*

"La puissance apparaît donc comme une synthèse de forces interagissantes : le territoire et ses ressources, les hommes – en nombre et capacités –, les ressources économiques et financières. Accéder à la puissance et y tenir rang découle de leur combinaison optimale : l'hégémonie britannique au XIX<sup>e</sup> tient à la maîtrise de l'océan, au charbon, au progrès scientifique et technique, à la qualité d'une diplomatie au service d'une volonté politique et d'une ambition mondiale. Mais la puissance n'est jamais acquise et les équilibres sont sans cesse remis en cause.

"Les États cherchent alors à compenser un déficit de puissance par le jeu de la coopération ou des alliances. La diplomatie, outil millénaire de la puissance, vise selon Mackinder à forger un équilibre des puissances garantissant à chaque nation sa sécurité. La France de Louis XVI s'est ainsi alliée à l'Espagne par le sang, à la Hollande par anglophobie et à l'Autriche par ruse. Seul le pouvoir est absolu, la puissance est toujours relative remarquait Raymond Aron. Avec la prolifération étatique (140 États sont nés après 1945), l'espace plus encombré que jamais génère de multiples tensions ; dès lors, la capacité à nouer des alliances, à influencer voire manipuler, devient décisive. Dans les jeux de la puissance, David commence à supplanter Goliath.

"Le paysage géopolitique se complexifie : longtemps figé dans l'antagonisme bipolaire entre URSS et États-Unis, il se transforme rapidement après l'effondrement soviétique et le déploiement de nouveaux acteurs transnationaux (firmes, ONG, réseaux sociaux) qui défient les frontières. La puissance étatique s'en trouve écornée. Une nouvelle fois se dessine sur la scène mondiale l'affrontement historique du réseau et du territoire : au pavage territorial étatique s'oppose le maillage réticulaire de ces forces nouvelles. La puissance semble se dématérialiser, relevant de plus en plus de la capacité à produire de la connaissance et à maîtriser l'information, au point que les tenants de l'école mondialiste parlent de la "fin des souverainetés". Joseph Nye a forgé le terme de *soft power* pour désigner cette capacité d'influencer les décisions, de forger une pensée dominante, d'imposer des normes, de séduire. Internet serait l'instrument de cette puissance insaisissable, à l'œuvre, en fait, depuis des siècles. L'arme la plus puissante de Rome n'était pas la légion, mais la prospérité, le droit, la paix.

"Cette puissance nouvelle inquiète l'État souverain, son siège historique. Il est symptomatique de voir le cœur du *Heartland* cher à Mackinder – la Russie et la Chine, puissances immenses et massives – prendre des lois restrictives visant à contrôler la "toile" (1997 en Chine, 2015 en Russie) tandis que les pays occidentaux y combattent pour le pétrole et contre le terrorisme. L'État souverain reste donc au cœur de la question de puissance ; il en est le siège, l'ordonnateur, l'incarnation. C'est lui qui, selon Joseph Nye, doit combiner les éléments étatiques et non étatiques en vue de la plus grande puissance possible. Et c'est lui aussi qui peut déchaîner la puissance à son degré le plus extrême. Ce simple fait suffit à contredire tous ceux qui croient que l'État-nation ne décide plus de rien."

**Le sabre et l'esprit**

"Dans ces nouveaux enjeux, celui qui concentre et contrôle le plus de connexions de ces réseaux sera l'acteur dominant, la mesure de la puissance étant désormais, selon Slaughter, la connectivité. Si la nébuleuse internet a pris racine dans la Silicon Valley, elle se ramifie tel un rhizome et multiplie ses points d'ancrage sur la planète. Nombre d'États souverains font désormais de l'Internet un levier de puissance militaire (cyberarmées) et économique. Les entreprises chinoises, encouragées par Pékin, se développent rapidement (Tencent, Alibaba) ; en Russie, Yandex supplante Google, Ozon concurrence Amazon. Si la prééminence américaine demeure, elle n'est plus absolue. La compétition est plus vive que jamais dans l'économie du savoir, nouvelle facette de la puissance. En matière d'intelligence artificielle, la production scientifique chinoise dépasse celle des États-Unis en 2016. *"Il n'y a que deux puissances au monde, le sabre et l'esprit. À la longue, le sabre est toujours battu par l'esprit"* disait Napoléon.

"La puissance combine ainsi de façon évolutive les dimensions géographique, militaire, économique, technique et culturelle. De ces ressorts multiples, aucun n'a perdu de sa pertinence, mais leur architecture est mouvante. Une règle semble en revanche intangible : une grande puissance doit en maîtriser la gamme complète. Ce fut le cas de la France au XVII<sup>e</sup> siècle, de l'Angleterre jusqu'en 1914, des États-Unis aujourd'hui. On est toujours tenté de mesurer un phénomène et d'en enfermer la complexité dans un nombre, peut-être sous l'effet de l'injonction de Galilée : "Mesurer ce qui est mesurable". La puissance économique se mesure par le PIB, indicateur imparfait et critiqué, mais commode. La puissance globale mérite aussi une telle approche. [...]

"Reste, nous le reconnaissons volontiers, que les chiffres ne disent pas tout. Ils donnent une photographie instantanée des rapports de force mondiaux, ils n'autorisent pas à en tirer des conclusions définitives pour l'avenir. L'habileté des dirigeants, la conjoncture économique, l'évolution des cours des matières premières, les progrès technologiques... peuvent provoquer des changements plus ou moins durables. Il existe ainsi des oscillations de la puissance que notre indice mesurera, année après année."

## EXTRAITS

## Le soft power : un concept géopolitique majeur taillé sur mesure par et pour les Américains

*Pour qui s'intéresse aux jeux d'influence géopolitiques, il est indispensable de lire et méditer le hors-série n°7 de la revue Conflits (printemps 2018) intitulé Séduction et manipulations : le soft power américain. Il s'agit là d'une synthèse fort bien structurée où chacun trouvera son miel. Professeur de géopolitique, Frédéric Munier rappelle fort opportunément (p.11-12) comment l'américain Joseph Nye, en 1990, sut promouvoir le concept de soft power. En cette nouvelle décennie, les règles du jeu avaient alors bel et bien changé...*

"[Joseph Nye] publie en 1990 un ouvrage en réponse à Paul Kennedy intitulé *Bound to Lead*, traduit en français sous le titre *Le Leadership américain. Quand les règles du jeu changent*. C'est dans cet ouvrage qu'il expose pour la première fois la notion de *soft power* comme "la capacité de faire faire à d'autres ce qu'ils n'auraient pas fait autrement", sans recours à la force. Il met en évidence le fait que l'analyse de Kennedy ne perçoit la puissance que dans sa composante coercitive, alors que les règles du jeu géopolitique ont changé.

"Selon Nye en effet, la puissance est foncièrement bipolaire : elle repose autant sur la force politique et économique que sur la séduction et la capacité à organiser les conditions dans lesquelles se prennent les grandes décisions de ce monde. Ces deux faces du pouvoir ne s'opposent pas, au contraire : "Le pouvoir doux a autant d'importance que le pouvoir autoritaire, note-t-il. Si un État est capable de légitimer son pouvoir aux yeux des autres, il rencontrera moins de résistance pour les faire plier à ses vœux." Or, de cela, l'analyse de Kennedy ne tient pas compte, car elle suppose que les ressorts de la puissance sont invariants dans l'histoire et procèdent avant tout de facteurs traditionnels –territoire, population, richesse – là où Nye voit à l'œuvre de nouvelles règles. De fait, tout en reconnaissant que les États-Unis de 1990 ne sont plus dans la situation économique exceptionnelle de 1945, Nye fait valoir, à rebours de Kennedy, que les États-Unis ne courent pas le risque d'une surextension impériale tant qu'ils demeureront au premier rang, même relativement, tant en termes de *hard power* que de *soft power*. L'histoire a semblé lui donner raison dans un premier temps puisque, un an plus tard, l'URSS s'écroulait tandis que l'Amérique s'apprêtait à devenir, selon le désormais célèbre mot d'Hubert Védrine, "l'hyperpuissance", c'est-à-dire un pays hégémonique à l'échelle mondiale dans tous les registres, dont celui de la séduction."

### Ce qu'est exactement le soft power

"Dans notre monde complexe, le *soft power* s'exprime par les trois canaux qu'expose Nye dans son ouvrage *Soft Power : The Means to Success in World Politics* (2004). Le premier est la capacité à peser sur l'agenda international (*agenda setting*), c'est-à-dire à agir sur le calendrier des grandes réunions internationales: leur lieu, leur thème précis, l'ordre du jour. Songeons par exemple au processus de paix au Proche-Orient, mené par la diplomatie américaine dans les années 1990 et qui a conduit aux accords d'Oslo en 1993. Il s'agit d'une forme de puissance sous-évaluée qui est pourtant décisive; fixer les termes de l'ordre du jour international, c'est déjà contribuer à façonner l'issue du débat.

"La séduction (attraction) est le deuxième vecteur du *soft power*. C'est l'aspect auquel trop souvent on l'identifie exclusivement. Pour un pays, disposer d'un modèle attractif est une source de pouvoir considérable. Les États-Unis sont le premier pays d'immigration légale du monde car leur société, leur économie attirent des étrangers souvent diplômés et entrepreneurs. Cette attractivité facilite notamment la politique de brain drain mise en place par Washington après 1945, qui permet au pays de renforcer son avance dans les hautes technologies à une époque où la croissance en dépend de plus en plus. Cette séduction repose sur des éléments propres à la société américaine: la consommation, l'entertainment, l'abondance en un mot. De ce point de vue, l'*American Way of Life* est probablement l'un des plus puissants outils de *soft power* de l'histoire. Car même les ennemis proclamés des États-Unis jaloussent leur société de consommation.

"Enfin, la manifestation la plus subtile du *soft power* est la codécision (*co-opt*), qui repose sur la capacité d'un État à organiser les règles de gouvernance mondiale, à faire partager ses vues par les autres jusqu'à faire pencher la décision du groupe en sa faveur. Cela revient à obtenir de quelqu'un qu'il veuille la même chose que vous alors qu'il n'y était initialement pas nécessairement favorable. Cette habileté repose en grande partie sur le droit et sur la politique étrangère. Les États-Unis ont longtemps obtenu ce qu'ils voulaient dans des institutions tels le FMI ou la Banque mondiale, car une grande partie des membres dépendaient d'une manière ou d'une autre de Washington – aide au développement, solidarité militaire dans le cadre de l'OTAN. Quant au droit, la "*soft law*", il leur permet d'organiser un cadre législatif international pour leur plus grand bénéfice avec la menace de sanctions à la clé.

"À lire Nye, il est frappant de constater qu'il semble avoir dégagé la notion de *soft power* en pensant avant tout aux États-Unis. Et s'il a beaucoup écrit sur le *soft power* développé par d'autres puissances du globe, c'est souvent pour dire qu'aucune n'égalait son pays en ce domaine. C'est ainsi qu'il prédit aux États-Unis une longue période de puissance incontestable, au moins jusqu'au milieu du siècle. Dans un monde multipolaire où les États-Unis ne sont plus l'hyperpuissance qu'ils étaient, la puissance douce a ceci d'exceptionnel qu'elle permet de lier avec souplesse des pays autour de données culturelles, de valeurs, d'institutions. Moins évidentes que le potentiel militaire, la démographie ou les ressources du sous-sol, ces données immatérielles n'en sont pas moins des éléments de puissance décisifs. Pourquoi, sinon, Pékin les rechercherait-il?"



## EXTRAITS

**Soft power américain : retours sur investissement**

*Ne vous y trompez pas, le soft power n'est pas désintéressé. Il n'est douceur qu'en apparence, c'est un pouvoir et comme tel il sert les desseins de celui qui l'utilise, dit en substance Pascal Gauchon. Christian Harbulot renchérit : les Etats-Unis ont bâti un véritable soft power économique. Ses armes sont la carotte du "doux commerce" (Montesquieu), le libre-échange permettant de remplacer les rapports de force politiques par des relations profitables pour tous, et le bâton des sanctions pour les récalcitrants, voire de la manipulation contre les concurrents. Extraits des pages 45 à 47 du hors-série n°7 de Conflits consacré au soft power américain...*

Pour Pascal Gauchon, "le soft power profite à l'économie américaine à laquelle il fournit des marques mondiales, des produits globaux et des modes toujours renouvelées. La seule industrie de l'entertainment apporte en 2016 un excédent commercial de 13 milliards de dollars ; ses exportations sont supérieures à celles de l'industrie chimique, aéronautique ou agroalimentaire. D'ailleurs, parmi les ventes de ces dernières, combien sont dues à l'image de modernité des États-Unis, du B787 le Dreamliner (toujours le rêve) au Viagra breveté par Pfizer en 1996 (l'illusion de l'éternelle jeunesse!) ? Il ne s'agit pas seulement d'exportations. Beaucoup de ces biens et services sont fabriqués à l'étranger par les filiales des firmes américaines ou par des sociétés étrangères travaillant sous licence, procurant autant de revenus à l'économie américaine. Le soft power attire et alimente le drainage des cerveaux (*brain drain*) mais aussi des bras. Le premier conforte la supériorité américaine dans la haute technologie, ce qui profite à l'économie mais aussi à la puissance militaire. Le second permet de faire fonctionner les secteurs médiocrement rémunérés du pays [...].

"Nye insiste sur l'un des aspects originaux du soft power : faire adhérer aux idées venues d'outre-Atlantique. Le Nouveau Monde lance les idées nouvelles que reprennent ensuite les autres pays. Tous les essais qui ont influencé la planète depuis 1990 ont été publiés ici, de *La Fin de l'Histoire et le dernier homme* de Fukuyama à *Le Choc des civilisations* de Huntington.[...] Quoi de commun entre Fukuyama et Huntington? Une seule chose : ils sont américains et, de façon diverse, ils servent le soft power de leur pays. Il en va de même dans le domaine économique où les positions de Krugman ou Stiglitz sont très éloignées de celles de Milton Friedman, même s'ils se réclament tous du libre-échange et de la mondialisation.

"Une fois les problèmes posés et les solutions proposées, les dirigeants américains profitent de leur position de force dans les grands organismes internationaux pour les pousser à agir dans le sens qu'ils souhaitent. Cette forme d'influence ne se limite pas à la géopolitique ou la macro-économie. Elle concerne aussi la gestion des entreprises, qui intègre des notions comme la "création de valeur", le "gouvernement d'entreprise" ou la transparence. Les États-Unis se font les professeurs de la planète entière où ils enseignent la "bonne gouvernance" aux États, aux entreprises comme aux particuliers. La bonne gouvernance, c'est-à-dire la leur, et cela sert encore leurs intérêts puisqu'ils en fixent les règles et punissent à coups d'amendes ceux qui les transgressent [...].

"Qu'il s'agisse de modèle ou de mode de vie, les États-Unis séduisent. Nye en tire la conclusion un rien optimiste que cela empêche les guerres contre son pays. *"Un million et demi d'étrangers viennent chez nous suivre des études, des millions d'autres souhaitent voir des films américains et adopter l'American way of life. Ceux sur qui nous exerçons une fascination ne nous feront jamais la guerre."*

"La séduction s'exerce sur les populations du monde entier et alimente les "révolutions de couleur" des années 2000 et 2010. Ces mouvements bénéficient d'un soutien résolu des autorités américaines car ils permettent l'extension de la démocratie, y compris sur Internet – Hillary Clinton avait lancé le thème de la "démocratie numérique" quand elle était secrétaire d'État. Le mémorandum sur la sécurité nationale adressé à son mari Bill Clinton en 1996 ne dissimulait pas les vraies motivations: "Promouvoir la démocratie fait plus que satisfaire nos idéaux, cela avance nos intérêts." *Conclusion de Pascal Gauchon : "Les Soviétiques ne pensaient pas autrement, mais leur définition de la démocratie différait et ils faisaient preuve de moins de franchise, ou de cynisme si vous préférez le terme."*

**"L'enjeu majeur de la guerre de l'information"**

Christian Harbulot, lui, met le doigt sur le rôle-clé de la guerre informationnelle. Il note ainsi que "la mutation principale du soft power américain au cours des vingt dernières années est l'instrumentalisation tous azimuts de la société de l'information. Chacun a en mémoire l'importance du système Échelon ou les déclarations de Snowden sur la dimension prise par l'espionnage américain par le biais d'Internet et des réseaux sociaux. En revanche, les techniques de guerre de l'information appliquées dans le domaine économique sont encore peu familières au grand public. Les États-Unis ont aujourd'hui une guerre d'avance sur la manière d'instrumentaliser des acteurs de la société civile pour déstabiliser ou affaiblir leurs adversaires. La campagne de déstabilisation subie en 2010 par les entreprises françaises du rail en fut un exemple très représentatif lors de l'appel d'offres lancé par l'État de Californie pour la construction d'une ligne de trains à grande vitesse. La SNCF fut accusée à cette occasion d'avoir aidé l'Allemagne nazie dans la déportation des juifs vers les camps d'extermination. Et que penser de la finalité du rapport publié en 2011 par l'ONG TransAfrica Forum qui ouvrit un débat critique sur le Web à propos de la manière dont Sodexo traitait ses salariés dans cinq pays différents ? La force attaquante s'est présentée comme une organisation afro-américaine en faveur de la diversité et de l'égalité dans le monde. Ce type de méthode offensive est d'autant plus difficile à contrer que la force économique éventuelle qui profiterait d'une telle opération est le plus souvent indétectable."

## PRESENTATION

Lancée au printemps 2014, la revue *Conflits* a été fondée sous l'égide de Pascal Gauchon qui en est le rédacteur en chef (il a été l'invité de *Communication & Influence* en juin 2011). Il a clairement exposé les objectifs poursuivis dans le n°1 de *Conflits* (avril-juin 2014) :

"[...] nous nous mettons au service d'une géopolitique critique. En voici les fondements. **Une géopolitique du temps long.** Là où les médias et les intérêts privilégient l'émotion et le rendement immédiats, nous nous efforçons d'analyser l'actualité dans la longue durée dont nous ne sous-estimons pas les héritages. **Une géopolitique des horizons lointains.** Nous rejetons toutes les géopolitiques de l'instant et de la mode qui proclament un jour, par exemple, l'inéluctable déclin des États-Unis avant de célébrer leur toute-puissance le lendemain. Les fondements de la puissance ne se modifient pas aussi vite, au gré de l'événement. Même les défaites les plus désastreuses n'y arrivent pas toujours. Après deux guerres mondiales où l'Allemagne fut écrasée et deux paix imposées où elle fut muselée, qui domine aujourd'hui l'Union européenne ? En même temps, **une géopolitique de l'imprévu.** Le temps long trace des lignes de force, il ne permet pas de prédire ce qui se produira précisément en un moment donné. Les individus, le hasard, l'inattendu sont à l'œuvre dans le temps court. Nous nous garderons des prévisions catégoriques démenties sitôt que proférées. **Une géopolitique du terrain.** La popularité de la géopolitique s'accompagne paradoxalement de son déracinement et l'arrache au terreau géographique où elle a pris naissance. Beaucoup de géographes vont jusqu'à rejeter leur enfant comme un bâtard. À nous de rétablir les liens de filiation et de rappeler qu'il n'est pas de géopolitique sans géographie. N'est-ce pas elle qui donne son sens au temps long des historiens ? **Une géopolitique globale.** Il

s'agit d'intégrer l'ensemble des forces à l'œuvre (politiques, mais aussi économiques, sociales, culturelles...) et d'étudier toutes leurs interactions. **Une géopolitique des réalités** ou, si l'on préfère, une *Realpolitik*. Ce n'est pas que nous ne croyions ni au bien ni au mal, mais il n'est pas sain de mélanger les ordres et de confondre les bons sentiments et le politique. Sans doute le politique se doit d'avoir des règles et des principes d'action ; mais il ne doit pas être hypnotisé par ceux qui passent leur temps à lui "faire la morale", souvent pour mieux le subjuguier. **Une géopolitique du soupçon.** Enthousiasme, émotions et compassion sont autant de leviers que manipulent les intérêts. Les dévoiler est une œuvre de salubrité publique. **Une géopolitique des identités.** La géopolitique étudie le rapport de forces dans l'espace, mais ces forces n'existent que si elles ont conscience d'elles-mêmes. Alors elles sont légitimes, alors elles créent des solidarités profondes, alors elles peuvent mobiliser leurs membres et les amener à se sacrifier. De la profondeur du sentiment d'identité dépend leur capacité à agir et donc leur puissance. **Une géopolitique du conflit.** Le véritable sujet d'étude de la géopolitique, c'est l'antagonisme sous toutes ses formes, les plus innocentes, les plus surnoises mais aussi les plus brutales, ainsi que les équilibres que ces rivalités finissent par générer et qui restent toujours fragiles. Nos compatriotes ont tendance à oublier cette réalité. Nous sommes là pour la rappeler. Sans aimer l'affrontement en tant que tel, mais parce que ceux qui veulent vraiment la paix et la stabilité se doivent de connaître toutes les menaces.

"Ce n'est pas par hasard que nous avons choisi le titre *Conflits*".

Pour s'abonner : <https://www.revueconflits.com/>

## 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 ont accordé Pascal Gauchon et sa revue *Conflits* va clairement dans le même sens. Que Pascal Gauchon soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot  
Directeur de Comes

## Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

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



Quand la réflexion accompagne l'action