



# Communication & Influence

N°34 - JUIN 2012

*Quand la réflexion accompagne l'action*

## **Influence , lobbying, public diplomacy... la France face aux armes du *smart power* : le décryptage de Claude Revel**

### **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.

*Les jeux d'influence sur la scène internationale ont redistribué les cartes de la puissance. Le smart power, ce pouvoir de l'intelligence cher au président Obama, permet de remporter bien des victoires, en douceur mais avec de réelles conséquences. Notre pays a-t-il su prendre la mesure de cette mutation ? Quels sont nos atouts et nos faiblesses dans cette nouvelle forme d'affrontement à l'échelle planétaire ?*

*Enarque, spécialiste reconnue de l'intelligence économique, Claude Revel s'interroge. Son dernier livre, La France, un pays sous influences ? (Vuibert, juin 2012) dresse un état des lieux sévère mais non sans espoir. Dans l'entretien qu'elle a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Claude Revel*



*plaide pour un recours aux stratégies d'influence, qui privilégient la force des idées, la richesse des contenus et la réhabilitation de la pensée stratégique.*

### **Quelle est votre définition de l'influence ?**

Au plan individuel, l'influence, c'est la séduction et la conviction. On touche à la fois l'affectif et la raison, les deux s'entremêlant le plus souvent. Au niveau collectif, c'est pareil, la séduction vise l'émotion, la conviction, elle, s'adresse à notre face rationnelle, en argumentant, montrant et démontrant. Pour résumer de façon lapidaire, l'influence, c'est vouloir convaincre en donnant envie. On peut dire de l'influence ce que le président américain Eisenhower disait du leadership, à savoir

qu'il est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire... Cette démarche doit se réaliser sans argent et sans coercition. Cependant, il est vrai qu'une certaine force mentale, de caractère, de persuasion vise tout de même à opérer – de façon détournée certes – une pression sur autrui pour l'amener à revoir son jugement, sa perception des faits et donc son analyse et son positionnement.

L'influence s'impose donc comme un rouge-clé de la mondialisation, sur un



mode très concret. Mon dernier livre vise à décortiquer les différentes méthodes d'influence mises en œuvre, tant au plan géopolitique qu'économique, commercial, financier, informationnel ou culturel, avec une imbrication étroite d'acteurs hétérogènes : Etats, entreprises, ONG... La redistribution des pouvoirs à laquelle on assiste depuis une trentaine d'années a contribué à complexifier les rapports de forces. Chacun veut exercer du pouvoir, sans pour autant être forcément légitime à le faire. D'où le recours à des stratégies indirectes, transverses, pour peser dans les débats, les relations et les échanges.

Prenons l'exemple des ONG, qui n'ont *stricto sensu* pas de légitimité au sens classique. La maîtrise de la capacité d'influence leur permet d'être entendues et perçues comme des partenaires de premier plan. A l'origine, les ONG ne sont ni riches ni institutionnellement reconnues. Mais par le jeu de l'influence, en séduisant par des actions souvent médiatiques, en développant de nouveaux discours, elles acquièrent – bien souvent via les relais médiatiques – une réelle capacité d'influer dans les débats,

d'infléchir le cours des choses dans telle ou telle sphère bien déterminée. Aujourd'hui, certaines ONG ont des moyens proprement colossaux et s'imposent comme de vrais contre-pouvoirs.

**L'influence ne date cependant pas d'aujourd'hui, elle a existé de tout temps...**

C'est un fait. L'influence a toujours été l'arme de la prise du pouvoir politique. Et les grands penseurs du politique le reconnaissent volontiers. Machiavel disait que "*tout l'art politique est de faire croire*" et Lénine ajoutait, "*dites-leur ce qu'ils veulent entendre*"...

Aujourd'hui, l'influence acquiert une ampleur inédite, de par la dimension informationnelle et communicationnelle qui prévaut désormais dans notre monde. Il est non seulement beaucoup plus aisé de se livrer à des opérations d'influence aujourd'hui qu'hier, mais encore on peut le faire à l'échelle planétaire, sur un mode quasi-instantané. Par le biais d'internet et de la téléphonie mobile, chacun a accès à une masse inouïe d'interlocuteurs potentiels.

L'influence apparaît donc comme un rouage-clé entre d'innombrables acteurs, sur un mode qui bouleverse les appréhensions traditionnelles des relations humaines dans le temps et l'espace. On peut s'en réjouir ou le déplorer, peu importe. Mais les acteurs classiques, tels que les Etats, savent que les décisions publiques sont dorénavant soumises à ces nouveaux types de pouvoir.

L'ONU, l'OMC, Bruxelles ... tous fonctionnent en prenant en compte ces nouveaux jeux. Même si certains ont du mal à accepter cette redistribution des cartes. Prenons l'exemple du *lobbying*. Dans l'acception anglo-saxonne du terme, il fait partie intégrante du jeu démocratique. C'est concrètement une technique

d'argumentation développée pour convaincre sur tel ou tel sujet des décideurs politiques ou économiques.

Le *lobbying* se manifeste dans les faits soit comme une simple action ponctuelle, soit en s'intégrant dans la dimension plus vaste d'une stratégie d'influence se déployant sur le long terme. Cela peut se faire, par exemple, dans le cadre d'une "diplomatie d'entreprise", *business diplomacy*, visant à mettre en place des alliances avec des acteurs-clés, à nouer des partenariats avec de nouveaux acteurs.

La difficulté pour nous autres Français, c'est qu'une démarche de ce type ne correspond pas à notre cadre de pensée. D'autant plus que nous avons trop longtemps refusé de voir les évolutions à l'œuvre dans le monde, préférant rester douillettement dans notre pré carré. D'où une confrontation brutale avec le réel et le déphasage des Français avec leurs partenaires ou concurrents, y compris dans le cadre européen. Important ces techniques d'outre-Atlantique, Bruxelles les a depuis longtemps entérinées. Et néanmoins, nous avons persisté dans notre déni des réalités.

**Comment s'articulent selon vous l'influence et le lobbying ?**

Le *lobbying* ne constitue qu'un des aspects de l'influence, nécessaire dans bien des cas, mais pas suffisant. Pour porter ses fruits, le *lobbying* doit s'inscrire dans le cadre d'une stratégie d'influence. L'influence est multiforme et englobe un champ bien plus large. Le *lobbying* vise précisément une norme, une loi, un décideur. L'influence, elle, se déploie sur le long terme et se décline sous toutes sortes de formes : alliances avec des ONG, utilisation de *think tanks* ou de relais d'opinion, etc. A l'échelle de l'entreprise, cette capacité à faire de l'influence régulière, générale, gratuite (en apparence, parce que le moment voulu, elle permet de mobiliser des personnes, des thèmes, des relais...), c'est ce que l'on nomme "diplomatie d'entreprise", *business diplomacy*.

Si l'on se situe maintenant au niveau des Etats, on aborde la sphère de la "diplomatie économique", *commercial diplomacy*, puis celle de la "diplomatie du public", *public diplomacy*, laquelle, selon l'université de Southern California, consiste "*pour un acteur international à essayer de maîtriser son environnement international en s'engageant dans une action avec des publics étrangers*".

Elle se distingue de la diplomatie classique en ce qu'elle ne se contente plus de mobiliser ses propres agents, mais fait appel à des partenaires, entreprises, ONG, *think tanks*, etc. Bref, autant de relais qui ont pignon sur rue et délivrent des messages avec du sens dans un but bien précis. Il ne s'agit plus de communication au sens banal du terme. La démarche implique qu'il y ait un message porteur et la volonté de véhiculer un projet, pour influencer des populations, des relais, des objectifs étrangers.

**La public diplomacy entre également dans le champ des préoccupations des stratèges militaires ?**

Si l'on se réfère à la ligne définie en la matière par l'OTAN, (NATO Military Public Affairs Policy), "*la public diplomacy est la totalité des mesures et moyens pour informer, communiquer et coopérer avec un grand nombre de publics ciblés dans le monde, dans le but d'élever leur degré de compréhension de l'OTAN, de promouvoir ses politiques et ses activités, et donc de renforcer le soutien à l'Alliance et la confiance en elle*." La démarche consiste ainsi, toujours selon

**Aujourd'hui, l'influence acquiert une ampleur inédite, de par la dimension informationnelle et communicationnelle qui prévaut désormais dans notre monde.**

**La démarche implique qu'il y ait un message porteur et la volonté de véhiculer un projet, pour influencer des populations, des relais, des objectifs étrangers.**

l'OTAN, en "l'information, les idées, les doctrines ou les appels spécifiques disséminés pour influencer l'opinion, les émotions, les attitudes ou les comportements d'un groupe spécifique dans le but de bénéficier directement ou indirectement à celui qui mène l'action."

Dans ce cadre, les opérations psychologiques, *psyops*, sont "des activités à caractère psychologique utilisant des méthodes de communication et d'autres moyens dirigés sur des publics dûment approuvés, dans le but d'influencer leurs perceptions, attitudes et comportements en rapport avec la réalisation d'objectifs politiques et militaires."

**On voit donc bien que dans toutes ces activités que vous évoquez, il ne s'agit pas seulement de réseaux et d'outils, mais bel et bien prioritairement de fonds, de contenus, de messages. La question du sens est donc consubstantielle à l'influence...**

Oui. C'est une donnée trop souvent reléguée au second plan. Bien sûr que les outils, les méthodes, les réseaux sont nécessaires. Mais il faut d'abord savoir ce que l'on veut, où l'on va, définir une ligne stratégique et déployer ensuite des messages avec des contenus idoines. Il faut même prioritairement définir ce contenu, qui doit être impérativement cohérent avec ce que l'on est, de telle sorte qu'il y ait adéquation entre le fond et la forme.

Emettre un contenu différent de la réalité de l'entreprise peut conduire à de graves erreurs. Il doit être en harmonie avec l'identité de la structure qui délivre le message. Souvenons-nous de cette grande marque de sport qui communiquait allègrement sur des thèmes sociétaux en vogue – commerce équitable, développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise... - et qui se trouva du jour au lendemain sous le feu des projecteurs parce que certains de ses fournisseurs employaient des enfants dans des ateliers du Tiers-Monde...

Si l'on veut travailler selon les règles-clés de l'environnement international, avoir de l'influence implique de disposer d'une image et d'une réputation en adéquation avec ce que l'on est réellement. En ce sens, l'influence contribue à la moralisation des affaires, qu'elles soient politiques, économiques ou autres. Car elle oblige à un souci de cohérence. Nous avons tout à gagner à nous approprier les stratégies d'influence.

D'ailleurs, dans le cadre d'une politique d'intelligence économique sagement conçue, les opérations d'influence et contre-influence permettent de déceler des menaces certes, mais aussi des opportunités. La communication, qui est un outil essentiel, doit elle-même s'inscrire dans le cadre d'une stratégie d'influence, si l'on veut là encore qu'il y ait cohérence. Le contenu de la stratégie d'influence impacte directement la stratégie de l'entreprise.

En outre, pour influencer, il faut être capable de sortir de ses propres schémas de pensée pour aller vers l'autre, ce qui sous-entend de connaître et maîtriser ses codes. Pour pratiquer l'influence, il faut avoir une grande culture, une connaissance solide des autres, en un mot, faire preuve d'intelligence culturelle.

**Et elle permet aussi aux idées d'émerger, comme vous le rappelez à plusieurs reprises dans votre livre.**

C'est exact. Contrairement aux idées reçues, l'influence est un facteur de liberté, car elle oblige à travailler et réfléchir sur le fond. Elle est un empêchement de "penser en rond". Elle

permet de faire obstacle au règne de la pensée unique. Face à une pensée standardisée, codifiée voire sur-codifiée, la nature même des stratégies d'influence permet de faire resurgir le jeu des idées.

En ce sens, grâce à l'influence, accepter le jeu du débat d'idées est productif, intelligent et fécond. Car il implique qu'il y ait pluralité des opinions en vue d'un échange, d'une confrontation, d'un nouvel équilibre ou d'une nouvelle configuration. On voit d'ailleurs émerger aujourd'hui toutes sortes de mouvements contestataires qui revendiquent le droit de remettre en question la pensée dominante. Ce qui est sain, somme toute, car l'échange des idées constitue le fondement même de la démocratie.

**L'influence a donc bel et bien des aspects positifs ?**

Oui, indéniablement, l'influence est bénéfique d'abord parce qu'elle nous oblige à clarifier et hiérarchiser nos idées. Elle nous pousse à réfléchir à la validité de nos fondamentaux, à remettre en question ce qui semble acquis.

On est là bien loin des acceptions sombres de l'influence (trafic d'influence évoqué dans le code pénal, influence grise ou noire héritée de la guerre froide, etc.). De même, on doit se détacher autant que faire se peut du carcan libéralo-moral, socle du politiquement correct sévissant à l'heure actuelle. Il ne repose que sur une prétendue "éthique" créée de toutes pièces, forgée par un monde anglo-saxon qui a compris bien avant nous la force des idées et des représentations dans les nouveaux clivages. Cependant, soyons logiques. Dans son optique, le monde anglo-saxon a raison. Il nous appartenait de réagir en temps et en heure.

Examinons la manière dont ce monde a procédé pour mettre en place les normes et les règles du nouveau jeu des relations internationales. Il a su lancer des concepts nouveaux, séduisants, dont il définissait au préalable lui-même les contenus : développement durable, transparence, etc.

Tout n'est pas livré ainsi en direct bien sûr. Les circuits via lesquels les concepts émergent sont plus subtils. Certains concepts ont ainsi été lancés par l'ONU ou d'autres structures sous influence du monde anglo-saxon. Voyez les questions inhérentes au crédit carbone et au CO<sup>2</sup>. On lance un thème, on fait signer à tout le monde ces règles contraignantes, tout en se gardant bien soi-même d'y souscrire. Faites ce que je dis, ne faites pas ce que je fais, l'adage est bien connu...

**Il faut d'abord savoir ce que l'on veut, où l'on va, définir une ligne stratégique et déployer ensuite des messages avec des contenus idoines. Il faut même prioritairement définir ce contenu, qui doit être impérativement cohérent avec ce que l'on est, de telle sorte qu'il y ait adéquation entre le fond et la forme.**

**Si l'on veut travailler selon les règles-clés de l'environnement international, avoir de l'influence implique de disposer d'une image et d'une réputation en adéquation avec ce que l'on est réellement. En ce sens, l'influence contribue à la moralisation des affaires, qu'elles soient politiques, économiques ou autres. Car elle oblige à un souci de cohérence.**

*Il y a donc des obstacles mentaux à vaincre pour que l'influence puisse enfin s'épanouir en France ?*

Effectivement. Il nous faut sortir de nos présupposés et regarder le monde tel qu'il est. Donc en finir avec l'angélisme et se convertir à un certain pragmatisme, sans oublier que le débat d'idées fait partie intégrante de notre héritage. S'il est vrai que l'expression des intérêts privés

**Nous voyons sous nos yeux se déployer des opérations d'influence et je crains que nous n'en saisissons pas exactement ni la portée, ni l'utilité.**

pour élaborer la décision publique est encore méconnue en France, il nous faut l'intégrer sans complexe au plus vite sous peine de nous trouver *de facto* éliminés des grands enjeux du monde contemporain.

Certes, chez nous, seuls sont habilités à le faire ceux qui sont censés représenter l'intérêt général, à savoir les élus, qui peuvent exercer ce pouvoir soit directement soit par délégation. L'Etat, en France, sait tout

sur tout par définition. Il estime n'avoir pas besoin d'autres pôles de pouvoir ou contre-pouvoir, proposant d'autres appréciations.

Dans le monde anglo-saxon, le *lobbying* fait partie intégrante du processus de décision. Les intérêts privés sont habilités à s'exprimer pour permettre d'aboutir à la meilleure décision possible. Que l'on soit d'accord ou non avec cette manière de procéder, force est de reconnaître qu'aujourd'hui, c'est elle qui prévaut à l'échelle mondiale. Intégrons-la donc dans nos modes d'action.

Si nous voulons renouer avec la puissance au XXI<sup>e</sup> siècle, comme l'a parfaitement écrit votre précédent intervenant dans *Communication & Influence*, M. l'Ambassadeur Pierre Buhler, il convient tout à la fois de jeter un regard réaliste sur notre monde et d'intégrer les armes du *smart power* dans notre dispositif.

*Quand vous évoquez, dans le titre de votre ouvrage, la France comme étant un pays sous influence, vous pensez prioritairement à l'influence de la pensée anglo-saxonne ?*

**Cohérence, lucidité, volonté sont autant de vertus qui permettront à l'influence de trouver ses lettres de noblesse, de redonner un nouveau souffle à la réflexion stratégique et de s'imposer comme une arme-clé face aux défis à venir.**

Sur la scène des relations internationales, on doit bien reconnaître une prééminence et une domination des règles anglo-saxonnes : normes financières et comptables, critères de conditionnalité pour l'aide au développement...

Bien des mesures adoptées par l'Union européenne ont été directement inspirées des modèles d'outre-Atlantique, qui ont imprégné une large part de nos propres mécanismes de fonctionnement.

Mais les Anglo-saxons ne sont pas les seuls à jouer sur ces registres. A

la différence des Européens, réticents, voire fermés à ces nouvelles méthodes, les Chinois ont beaucoup appris des Américains. Ils savent que leur image n'est pas bonne et qu'en dépit des capacités financières qui sont les leurs, il leur faut jouer sur d'autres registres, culturels, philosophiques, etc. Les instituts Confucius sont emblématiques de cette volonté. De même, le Qatar s'investit dans la sphère

sportive, touristique ou médiatique, comme l'Iran cherche à faire rayonner la culture et la pensée islamique. Bref, nous voyons sous nos yeux se déployer des opérations d'influence et je crains que nous n'en saisissons pas exactement ni la portée, ni l'utilité.

Pour bien mesurer notre retard et notre naïveté, il faut voir quel crédit les Européens accordent aux agences de notation anglo-saxonnes ! On trouve ainsi dans des documents européens des mentions rédigées noir sur blanc disant que telle ou telle option sera prise ou non en fonction des notations de ces agences.

Autrement dit, nous n'avons plus la souveraineté de nos décisions. Nous les subordonnons à des pouvoirs extérieurs qui, contrairement aux apparences, ne sont pas neutres et constituent en réalité des pôles d'influence, nous dictant en souplesse la conduite à tenir. Nous faisons preuve en la matière d'un manque évident d'esprit critique.

*Doit-on dresser un constat d'échec ?*

Le pire n'est jamais certain et nous avons quelques atouts dans notre manche. Encore faut-il être lucide, et se montrer capable d'opérer un renversement. La crise actuelle peut nous ouvrir une voie, car le doute va grandissant à l'encontre d'un système que l'on croyait parfait. Qui peut encore raisonnablement accorder du crédit aux agences de notation par exemple ? Ou aux évaluations purement quantitatives ? Nous autres Français, qui connaissons la force des idées, nous devons être capables de rétablir les critères qualitatifs, d'établir de nouveaux paramètres. On sait bien que les Etats anglo-saxons vivant sous la *common law* n'ont que dédain pour ceux qui sont héritiers du droit romain, cela transparaît sans cesse dans les classements internationaux établis par leurs soins.

A nous d'établir d'autres classements avec des critères pertinents, en proposant d'ajouter à leurs grilles des référents correspondant à notre vision. Mais ne nous leurrons pas. Nous ne parviendrons à modifier les choses qu'en entrant dans la manière de voir des autres et en la changeant de l'intérieur. Autrement dit, intégrons les codes de l'influence, examinons comment elle fonctionne, adaptons-la à nos propres visées et agissons avec subtilité et intelligence. Et surtout, au préalable, sachons vraiment ce que nous voulons, et quel message faire passer.

*En guise de conclusion ?*

D'abord, sachons nous extraire du quotidien pour réfléchir à ce que sera le monde dans trente ans et à ce que nous voulons être alors, comme ont su le faire les Brésiliens en leur temps, par exemple. Nous ne pourrions faire l'économie d'une réflexion authentiquement stratégique. Etablissons nos priorités, de façon à bien définir le modèle que nous voulons faire nôtre, en ne craignant pas de viser le long terme. Sachons réapprendre les vertus du temps long. Et mettons enfin en adéquation nos actes avec cette ligne stratégique.

A rebours des Anglo-saxons, les Français ont trop souvent le défaut d'établir une rupture entre la réflexion et l'action. Invertissons la tendance. Cohérence, lucidité, volonté sont autant de vertus qui permettront à l'influence de trouver ses lettres de noblesse, de redonner un nouveau souffle à la réflexion stratégique et de s'imposer comme une arme-clé face aux défis à venir. ■

## EXTRAITS

**L'influence, menace ou opportunité**

Dans son dernier opus, *La France, un pays sous influences ?*, Claude Revel dissèque avec beaucoup de finesse et de pertinence l'ensemble des facettes qui font de l'influence une arme redoutable. Comme elle le souligne très justement, "l'influence n'est pas qu'une technique. Qu'il s'agisse de *soft power* d'Etat, de diplomatie d'entreprise ou de *lobbying*, une influence efficace s'appuie sur une direction, une mission, des valeurs sous-jacentes." *Etat des lieux et analyse*.

**L'influence, rouage clé du nouvel ordre mondial**

"Influence : *"flux provenant des astres et agissant sur les hommes et les choses ; influence physique et mécanique"* [Dictionnaire Le Robert]. L'influence impliquerait donc fatalisme et déterminisme ! Heureusement non, elle est aussi à portée de l'homme, qui la décline en : action, volontaire ou non, d'une personne sur une autre (ascendant, emprise, empire, domination, persuasion) ; pouvoir social (autorité, crédit, importance, poids, prestige, "un homme d'influence") ; pouvoir moral et intellectuel (dans lequel nous incluons l'influence de courants politiques, religieux...) ; et autorité d'un Etat dans une zone ou sphère ("zone d'influence"). A ces définitions il faut aujourd'hui ajouter *lobbying, soft et smart powers, business diplomacy, public diplomacy, advocacy...* [...]

"L'influence est un concept et une pratique parmi les plus transverses et multiformes qui soient. La définition précitée nous renvoie à quatre disciplines différentes : la psychologie, la sociologie, les sciences morales et politiques, et la géopolitique. Ces catégories sont aujourd'hui bousculées et servent des desseins que peu auraient imaginés. La psychologie des foules et la psychologie sociale sont désormais des alliés du marketing commercial et politique, l'approche sociologique nous aide à décrypter les réseaux traditionnels et les nouveaux médias sociaux. Les sciences politiques, la géopolitique et la géoéconomie apportent à l'analyse économique une approche essentielle en termes de jeux d'influence. Cet ensemble nous permet de comprendre et d'anticiper le monde complexe auquel nous avons affaire. L'influence se nourrit d'analyses et d'expériences pour devenir de plus en plus professionnelle. Elle est une pensée opérationnelle qui débouche sur l'action. Elle reste pourtant d'abord un phénomène aussi ancien que le monde."

**L'influence, une arme non-létale**

"*In fine*, l'influence est une arme, pacifique certes, mais une arme, c'est-à-dire un instrument de prise de pouvoir sur l'autre. Cette arme ne tue pas. Plus exactement, elle ne tue que l'avis contraire pour le remplacer par celui du possesseur de l'arme. Comme le dit Eric Delbecque, *"l'influence est une arme propre"*. Si nous résumons, l'influence est une relation éminemment compliquée qui va agir sur : la raison, la conscience, l'affectivité, les convictions, les émotions, en les faisant évoluer sans que le sujet en ressente l'obligation ni ne soit payé pour cela. Cette faculté étrange qui permet de faire penser et agir autrui selon ses souhaits sans user de contrainte ouverte ni d'argent permet bel et bien de prendre possession d'une conscience. L'influence est une relation dynamique, un flux d'information qui va immerger (in-fluence), voire submerger l'autre. Comme l'écrit François-Bernard Huyghe, l'influence est une *"démarche visant à changer la façon dont autrui perçoit la réalité"*. En conséquence, elle est aussi un moyen d'action sur la décision d'autrui. [...]

"L'influence a été considérée comme une arme dès l'origine des temps, une arme paradoxalement conçue pour éviter la guerre, la vraie, la physique, la sanglante. Le grand Sun Tzu, général chinois et auteur de *L'Art de la guerre* au 6e siècle avant J-C, nous dit qu'en exerçant une influence démoralisante sur l'adversaire, on le fait rendre gorge plus vite et plus facilement qu'en tentant de le décimer."

**L'influence comme mécanisme de relations internationales pacifiées**

"Les concepts de coopération pour les entreprises et de *smart power* pour les Etats sont d'essence proche. Dans les deux cas, il s'agit d'un mode de gouvernance associant compétition et coopération et prenant acte de la complexité. Le *soft* ou le *smart power* et surtout la *public diplomacy* peuvent être considérés comme des avancées dans l'exercice du pouvoir, parce qu'en exerçant une influence, ils recherchent aussi une adhésion. Les notions de dialogue et de coopération apparaissent en filigrane dans la *public diplomacy*. Ce type de relations qui par nature exclut le binaire pourrait-il préfigurer de nouvelles formes de relations internationales réellement multipolaires ?

"L'influence, mécanisme de gouvernance pour l'entreprise, pourrait aussi servir la mise en place d'une gouvernance internationale démocratique. Car elle permet de faire émerger des idées et des acteurs nouveaux. Elle est un instrument concret pour faire fonctionner des concertations sur les indispensables principes communs à mettre en place entre Etats du globe, et pour commencer, entre zones régionales. L'influence et le *lobbying*, bien utilisés et encadrés, permettent de lutter contre la pensée unique, ils ouvrent l'horizon des idées pour trouver des solutions communes aux immenses défis de notre monde. Si l'influence et la *public diplomacy* sont jouées correctement, elles favorisent le dialogue plutôt que l'affrontement, préviennent les crises et répondent au besoin d'échange et de partage que nous voyons se développer sous les cendres des conflits."

## ENTRETIEN AVEC CLAUDE REVEL

## BIOGRAPHIE

Ancienne élève de l'Ecole nationale d'administration (1980, la désormais fameuse promotion Voltaire), diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de Droit des affaires (Paris-II), Claude Revel est une experte reconnue en intelligence économique, spécialement dans le domaine de l'influence. Elle possède une double expérience publique et privée acquise essentiellement à l'international. Claude Revel se partage ainsi aujourd'hui entre trois activités principales : le conseil en intelligence stratégique et relations internationales, via son cabinet Iris Action, qu'elle a créé fin 2003, spécialisé en analyse et anticipation, risques géoéconomiques, influence professionnelle sur les règles et de normes internationales, responsabilité sociale et diplomatie d'entreprise ; en tant que Professeur affiliée, la direction du Centre Intelligence Globale et Influence (Global Intelligence & Influence SKEMA Centre, GIISK) de SKEMA Business School ; la publication d'articles et ouvrages et la tenue de conférences.



Claude Revel est Conseillère du Commerce extérieur de la France, vice-présidente dans ce cadre de la Commission Droit et influence internationale. Elle appartient à de nombreux cercles et instituts publics et privés, français et internationaux, dédiés aux relations internationales, à la géoéconomie et à l'intelligence économique. Elle a siégé de 2001 à 2003 au Haut Conseil pour la Coopération Internationale auprès du Premier ministre.

Haut fonctionnaire de 1980 à 1988 (ministères de l'Équipement, du Commerce extérieur -DGA de l'ACTIM- et des Affaires étrangères), elle est entrée dans le secteur privé en créant fin 1988 l'OBSIC (Observatoire du marché International de la Construction), organisme d'intelligence économique internationale pour les majors français de la construction. A partir de 1996, elle est parallèlement Directeur général du SEFI (Syndicat des Entrepreneurs Français Internationaux), puis de 2000 à 2003, de la CICA (Confederation of International Contractors' Associations),

organisation mondiale de la construction. Dans ces fonctions, elle mène des relations de travail suivies avec les parties prenantes de la mondialisation, organisations multilatérales européennes et mondiales, entreprises internationales, associations professionnelles, think tanks, ONG et syndicats internationaux.

Claude Revel est Chevalier dans l'Ordre national du Mérite et Chevalier de la Légion d'Honneur. ■

Pour en savoir plus : [www.irisaction.com](http://www.irisaction.com)

Elle vient ainsi de publier en juin 2012 un essai *La France : un pays sous influences ?* (Vuibert), consacré à l'impact des influences internationales sur la vie économique et politique. Son précédent ouvrage est collectif, *La Chinamérique - Un couple contre-nature ?* (Eyrolles, 2010). Ses deux essais les plus récents sont *Nous et le reste du monde - Les vrais atouts de la France dans la mondialisation* (éditions Saint-Simon, 2007, mention d'honneur du Prix Turgot 2008 d'économie) et *La gouvernance mondiale a commencé, acteurs, enjeux, influences* (Ellipses, 2006).

## L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ÉCONOMIQUE

*"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.*

*"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".*

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. Le long entretien que nous a très courtoisement accordé Claude Revel va clairement dans le même sens. Qu'elle soit ici remerciée de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

**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 : Eric Stalner

## CONTACTS

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

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

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

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