



# SKEMA PUBLIKA

SKEMA PUBLIKA est un think tank international indépendant qui a pour objectif d'anticiper et de penser les transformations sociétales et géopolitiques de demain. Il alimente le débat public et émet des recommandations pour les décideurs nationaux et internationaux.

Adossé à SKEMA Business School, le think tank aborde des sujets politiques et sociétaux ayant trait aux politiques publiques. Il les aborde sous l'angle des signes précurseurs, anticipe et formule des recommandations pour « l'après ». Il adopte une approche multidisciplinaire et hybride du traitement de l'information, associant intelligences humaine et numérique.

## AUTEUR



Claude Revel est une spécialiste de l'intelligence stratégique internationale et de l'influence, disciplines dont elle a été l'une des pionnières en France. Elle a notamment exercé en tant que déléguée interministérielle à l'intelligence économique (D2ie) entre 2013 et 2015 et antérieurement dans le secteur privé. Elle est, entre autres ouvrages, l'auteur de « *La France, un pays sous influences* » (2012). Elle dirige le think tank SKEMA PUBLIKA. Sa biographie complète est disponible sur [publika.skema.edu](http://publika.skema.edu)

---

*« L'influence est pour moi la pointe du diamant de l'intelligence économique, sa forme la plus élaborée. J'avais du mal à le faire admettre, quand dans les années 2000-2005 les piliers de l'intelligence économique étaient seulement la veille et la sécurité. On me disait alors que l'influence, c'était en fait des relations publiques ou de la communication. Aujourd'hui elle est devenue un must. En attendant peut-être trop parfois. Cela dit, je reste convaincue que la veille/anticipation est la mère des batailles, pour l'influence comme pour la sécurité, et que les trois piliers sont intimement liés. Également, que toute action réussie demande d'abord une stratégie assise sur une volonté. »*

---

# TABLE DES MATIÈRES

1. Pourquoi parler d'influence en 2023 ?.....	4
2. Pourquoi utiliser l'influence ?.....	4
3. Comment s'exerce l'influence ? .....	5
La séduction et l'argumentation .....	5
La règle de base : ni contrat ni contrainte .....	6
4. Les émetteurs d'influences .....	7
5. Les formes d'intervention .....	9
<i>Soft power, smart power</i> .....	9
Le <i>storytelling</i> , ou la force du récit.....	10
Le <i>lobbying</i> .....	11
L'entrisme .....	11
L'utilisation professionnelle des classements ( <i>rankings</i> ).....	11
Le partenariat, les réseaux, la coopétition.....	12
6. L'éthique et les dérives de l'influence.....	13
7. Contre influence et anticipation .....	14
Anticiper.....	14
Prophéties autoréalisatrices .....	15
8. Quelques exemples .....	16
Le développement durable et la responsabilité sociale : un concept au service de l'ordre libéral .....	16
Les systèmes de droit, véhicules et objets privilégiés de l'influence .....	17
Un mot sur la Chine et les normes .....	18
En conclusion .....	19
L'influence est une technique et se travaille .....	19
Les instruments principaux à reconnaître.....	19
Les outils.....	19
Des idées d'actions à développer.....	19
Finalement, pourquoi vouloir être influent ?.....	20

# 1. POURQUOI PARLER D'INFLUENCE EN 2023 ?

La mondialisation des années 1980-1990 a exacerbé les compétitions. Beaucoup se jouent à coup d'information et plus particulièrement d'influence, qui en est une des déclinaisons. L'influence est clé dans des concurrences de tous ordres, économiques, politiques, scientifiques, particulièrement dans les champs immatériels, comme l'image évidemment, mais aussi les règles et normes, les systèmes de droit, d'enseignement, les cultures au sens large, y compris des affaires, les valeurs.

L'influence est un traitement de l'information. L'information est une matière première, au même titre que le gaz et le pétrole, à la différence qu'on ne la voit pas. Brute, l'information peut être de plus ou moins bonne qualité. Elle peut, ou non, être raffinée, frelatée, vendue, volée. Les entreprises qui l'exploitent deviennent aussi et bientôt plus puissantes et courtisées que les pétroliers. Les acteurs publics et privés l'utilisent.

En 2023, la capacité d'influence est un élément clé des relations et de la compétition internationales même si bien sûr elle n'en est pas le seul et si les rapports de force peuvent suivre des voies bien différentes.

Elle élargit sensiblement sa dimension avec les moyens de l'internet, les webs de tous chiffres, les réseaux sociaux. Les algorithmes sont eux-mêmes soumis aux influences et l'intelligence artificielle va encore lui ouvrir de nouveaux champs.

En France, l'importance de l'influence et des influences a eu du mal à percer, mais semble avoir été officiellement perçue, comme en témoignent la *Feuille de route de l'influence établie* par le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères en décembre 2021 ainsi que la *Revue nationale stratégique de 2022* avec sa phrase « L'influence est érigée en fonction stratégique ».

# 2. POURQUOI UTILISER L'INFLUENCE ?

L'influence est une arme, une arme qui ne tue pas, une arme pour la prise de pouvoir sur l'esprit de l'autre ou des autres. Comme le dit Éric Delbecque, « *l'influence est une arme propre* »<sup>1</sup>. 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. Comme l'écrivait le très regretté François-Bernard Huyghe, l'influence est une « *démarche visant à changer la façon dont autrui perçoit la réalité* ». En conséquence, elle est un moyen d'action sur la décision d'autrui.

**L'influence est l'arme de la prise de pouvoir politique.** L'information diffusée par les États-Unis en Union des républiques socialistes soviétiques (URSS) pendant des dizaines d'années *via* des radios clandestines et des livres non moins secrets tentait d'imprégner les consciences pour les « retourner » dans le sens américain, c'est-à-dire pour miner de l'intérieur le pouvoir soviétique. Les Russes (puisque cette nationalité dominait l'URSS) n'étaient pas en reste et finançaient secrètement des mouvements supposément pacifistes. Parallèlement, les deux pouvoirs se livraient à une propagande ouverte, à coups d'effets d'image (cinéma, manifestations sportives, conquête spatiale...). Dans tous les cas, le but était d'exercer une action sur les opinions. Je ne m'étendrai pas sur les luttes très actuelles de propagandes, qui demandent des analyses particulières pour ne pas tomber dans la simplification.

**C'est aussi l'instrument de la prise de pouvoir économique,** notamment via l'action sur les normes, les règles, les contrats, qu'on appelle souvent *lobbying*, qui est une des formes de l'influence. Plus subrepticement, elle va agir sur l'environnement des affaires, le droit, la gouvernance, une certaine notion de l'éthique, etc. pour peu à

---

<sup>1</sup> É. Delbecque, *L'influence ou les guerres secrètes. De la propagande à la manipulation*, Vuibert, 2011.

peu formater un cadre et une doxa. L'exemple des normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) est connu, venant d'un organisme privé, l'IASB (*International Accounting Standards Board*), sis à Londres, elles sont finalement devenues le système comptable et financier de l'Union européenne, avec des conséquences techniques (et de juteux marchés), mais aussi en termes de vision économique et politique. Dans sa face noire, l'influence va jouer sur la réputation, qu'il s'agisse des entreprises comme des États.

**C'est une arme sociale**, via les propagandes diverses et variées, évidemment démultipliées par les réseaux sociaux et internet. Et de manière plus subtile via les algorithmes qui président à nos destinées, qu'il s'agisse de Parcoursup, des articles qui vous remontent sur Twitter ou des attitudes forgées par Tik Tok et d'autres. Il y a aussi l'ingénierie sociale<sup>2</sup>, qui entend peu à peu formater les opinions via diverses actions notamment sur les élites.

La numérisation et la technicisation de tous les processus de la vie courante comme de l'économie ont ouvert à l'influence des champs « inespérés », avec la capacité d'agir à la racine même de l'information. Car ceux qui fabriquent les algorithmes ont aussi leur vision des choses et l'impriment, de manière d'ailleurs souvent inconsciente. Le *machine learning* et l'auto-entraînement des algorithmes se fera dans ce cadre prédéfini et le développera.

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 VI<sup>e</sup> siècle av. 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. « *Tout l'art de la guerre est fondé sur la duperie.* » On rappellera Machiavel : « *Tout l'art politique est de faire croire* », ou encore Lénine : « *Dites-leur ce qu'ils veulent entendre* ».

Cette arme dispose aujourd'hui — et ce n'est qu'un début — des apports techniques des sciences cognitives, des neurosciences, des nanotechnologies, des biotechnologies, de la chimie... Des expériences seraient déjà en cours, dans des laboratoires tenus secrets<sup>3</sup>.

L'influence est un concept et une pratique parmi les plus transverses et multiformes qui soient. **Elle est une pensée opérationnelle qui débouche sur l'action.** Le champ de l'influence est sans limites, notamment techniques et éthiques. Pour autant, elle reste un objet et un instrument, sa pratique est un art issu de règles et d'expérience, au service de stratégies déterminées. Enfin, elle ne peut et ne doit répondre seule à toutes les problématiques de compétition.

### 3. COMMENT S'EXERCE L'INFLUENCE ?

#### LA SÉDUCTION ET L'ARGUMENTATION

La relation d'influence agit en recherchant l'adhésion par deux grands moyens : **la séduction et l'argumentation**. En principe, la séduction s'adresse à l'affectif, à l'émotion, tandis que l'argumentation parle à la raison. La séduction agit sur un registre moins conscient, plus implicite, plus tacite que l'argumentation. La seconde est traditionnellement mieux considérée que la première.

Il ne faudrait pas cependant trop différencier ni hiérarchiser ces deux voies de l'influence, en qualifiant l'argumentation de noble, tandis que la séduction serait un peu grossière : en effet, on peut séduire par un beau sourire, un beau visage ou plus généralement par la mise en valeur de la beauté, mais aussi par un beau

---

<sup>2</sup> Largement décrite par exemple par Éric Denécé dans ses divers écrits, dont notamment *L'autre guerre des États-Unis*, avec l'auteur, en 2005.

<sup>3</sup> Rick Weiss, Washington Post, 2007, évoquant des expériences du DARPA américain (*Defense Advanced Research Projects Agency*).

raisonnement (l'esthétique des raisonnements mathématiques a ses adeptes) ou encore par une œuvre d'art, qui peut à elle seule remplacer toute une argumentation. Par exemple, le tableau « Guernica » de Picasso convainc de l'horreur de la guerre bien mieux qu'un discours et a exercé une importante influence pacifiste et antifranquiste. L'effet émotionnel est bien connu comme outil d'influence sur les opinions, il est largement utilisé depuis longtemps notamment dans un but commercial par la publicité et le marketing, il est aujourd'hui décuplé par l'immensité de l'écho des réseaux sociaux.

À l'inverse, une argumentation peut être fondée sur des chiffres faux ou fallacieux, ou vrais, mais assemblés d'une certaine manière pour la circonstance. Les chiffres et, d'une manière générale, la preuve quantitative sont à prendre avec autant de précautions que les tentatives de séduction. Quand j'entends de la bouche d'un homme politique et de bien d'autres « *les chiffres ne mentent pas* », je m'élève en faux. L'argumentation peut utiliser des chiffres et faits tronqués, incomplets, mal compris ou interprétés, qui finissent par les déconnecter de la réalité.

Ce sont entre autres les fameux biais cognitifs, pratiqués d'ailleurs parfois par des personnes de bonne foi, ou par ignorance. Le raisonnement semblera « impeccable ». Les biais cognitifs sont nombreux et l'utilisation des chiffres sera d'autant plus crédible qu'ils renforceront un biais existant ou une idée-force déjà bien implantée. Un exemple récent a été donné le 30 janvier dernier par un tweet d'un directeur de think tank reconnu, reprenant un site internet : sur 1 000 €, « *l'État dépense 3 fois plus pour les retraites que pour l'éducation nationale, 7,5 fois plus que pour la défense nationale, 7,5 fois plus que pour l'environnement/énergie, 7 fois plus que pour la famille...* »<sup>4</sup>. Sauf que dans ce montant de retraites sont comprises les sommes reversées par les caisses privées. En effet, la nomenclature européenne classe comme public tout prélèvement obligatoire, y compris ceux des caisses privées, même si en réalité ce n'est pas l'État lui-même qui les perçoit et les reverse. Il y a confusion entre « public » et « État », probablement involontaire, mais le résultat est que ces chiffres frappent un public déjà largement sensibilisé à la dépense publique et au coût des retraites.

L'utilisation volontairement ou involontairement imprécise des chiffres peut fonder des raisonnements entiers, extrêmement séduisants, car très structurés, d'apparence logique et crédible « car les chiffres ne mentent pas ».

### LA RÈGLE DE BASE : NI CONTRAT NI CONTRAINTE<sup>5</sup>

L'influence est une relation consciente ou inconsciente qui permet de faire agir ou penser autrui selon ce que veut l'émetteur de l'influence. Il est d'usage d'ajouter : « sans exercice de la force ni paiement ». Qu'est-ce que le paiement ? La notion de paiement peut être plus complexe que l'échange monétaire : par exemple, le paiement peut consister dans une gratification psychologique (se sentir préféré, se sentir dans la norme), c'est le fondement du *nudge* (incitation, encouragement, qui fournit une sorte de récompense, on n'est pas loin de la notion de paiement en retour). Exemple plus terre-à-terre : on se laissera plus facilement influencer par la pensée du candidat à la mairie qui vous promet un logement !

Quant à la force, dans « convaincre » il y a « vaincre », et « convaincre » vient du latin *convincere* qui veut dire vaincre entièrement. Et dans *soft power*, il y a *power* avant tout.

Le XXe siècle va développer ces notions et théoriser aussi l'influence collective. Avec Freud<sup>6</sup>, Gustave Le Bon<sup>7</sup> et bien sûr Edward Bernays<sup>8</sup>, le double neveu de Freud. Dans *Psychologie collective et analyse du moi*, Freud cherche des raisons individuelles à ces réactions étonnantes de l'homme en foule, raisons qui très résumées et simplifiées sont la résurgence d'un amour enfoui pour « l'autre collectif », un retour à la horde primitive et l'identification au chef.

---

<sup>4</sup> Tweet consultable sur <https://twitter.com/DominiqueReynie/status/1619961707039985665>

<sup>5</sup> Expression créée par François-Bernard Huyghe, qui a examiné tous les aspects de l'influence, à commencer par *La Soft Idéologie*, en 1987 puis, entre autres, *Maîtres du faire croire. De la propagande à l'influence*, en 2008.

<sup>6</sup> *Psychologie collective et analyse du moi*, 1920.

<sup>7</sup> *Psychologie des foules*, 1895.

<sup>8</sup> *Propaganda*, 1928.

Le Bon a eu la prémonition des forces des influences collectives et il en a cherché les racines. Ainsi écrit-il en 1923 : « *tous les hommes sont plus ou moins suggestionnables, mais ils le sont surtout dans les sujets qu'ils ne connaissent pas. Ainsi s'explique la crédulité de nombreux savants. [...] Si la publicité des journaux constitue un moyen de persuasion très efficace, c'est que peu d'esprits se trouvent assez forts pour résister au pouvoir de la répétition. Chez la plupart des hommes, elle crée bientôt la certitude.* ». Il y a enfin Bernays, dont le livre *Propaganda* pose les bases de l'influence institutionnelle et commerciale de masse, et même de ce qu'on appellerait aujourd'hui de la manipulation d'opinion.

En France, Serge Moscovici<sup>9</sup> s'intéresse dans les années 1970 aux modes d'influence des groupes et établit en 1976 une théorie de l'influence de la minorité. Il mettra en évidence l'importance de l'unanimité dans le groupe qui veut exercer une influence, même si celui-ci n'est pas numériquement majoritaire. Il soulignera la différence entre le pouvoir coercitif et le pouvoir normatif, celui de l'influence, mais qui lui-même a besoin de s'appuyer sur des valeurs partagées. Il mettra également, en évidence le rôle du comportement (que l'on peut remplacer par « l'exemple ») pour influencer. Sur un autre plan, on ne peut s'empêcher de penser à l'entrisme trotskyste où une minorité, voire un individu, « retourne » une communauté. Ces analyses des influences minoritaires sont aujourd'hui utiles pour décrypter et gérer les réseaux, classiques, mais aussi sociaux, dans lesquels un groupe d'individus peut prendre le pouvoir « comme dans la vraie vie ».

Néanmoins, par rapport à ces théories de psychologie sociale des années 1970, la déferlante de l'information multiforme change, nous semble-t-il, les paradigmes, dans la mesure où aujourd'hui la maîtrise de l'accès virtuel devient un élément clé de l'influence.

Plus récemment l'Américain Robert B. Cialdini a développé sa théorie des six armes de l'influence dans un *bestseller*<sup>10</sup> : la réciprocité, l'engagement et la cohérence, la preuve sociale, la sympathie, l'autorité et la rareté. Comme les précédentes, ces théories ont été largement utilisées pour la vente et la négociation, mais aussi pour développer le *leadership* et le charisme.

Contrairement aux Américains, les Français ont une approche innée plutôt négative sur l'influence, qu'ils ont tendance à considérer globalement comme de la manipulation ou du trafic d'influence. C'est pourquoi l'approche pluridisciplinaire de l'influence par l'intelligence économique née en France au début des années 2000 a eu du mal à s'implanter, et ne commence à être enfin reconnue qu'à cause de la pression de la réalité du monde extérieur.

## 4. LES ÉMETTEURS D'INFLUENCES

Les « mondialisations » précédentes étaient *in fine* dominées par des États. À côté d'eux, aujourd'hui, de grandes entreprises, des banques, des fonds, des organisations professionnelles, des ONG, des forums, des *think tanks*... sont devenus des acteurs mondiaux de premier plan et des interlocuteurs privilégiés des États, mais aussi, et surtout des organisations internationales régulatrices, les uns par leur poids financier, les autres par leur poids « moral » ou « expert ». Ces acteurs privés sont source de règles, de droit, de pratiques, par l'action d'influence et de *lobbying* qu'ils exercent sur les pouvoirs publics, nationaux et internationaux, et en particulier à Bruxelles. Le terme de *soft law* s'est imposé pour désigner ce type de règles et la *soft law* devient souvent du droit positif quand il est peu à peu repris par les autorités publiques.

Les groupes privés disposent de tous les moyens techniques d'information nécessaires pour diffuser des messages, quand ils ne prennent pas directement des parts dans des véhicules d'information (comme les milliardaires dans la presse ou dans les agences de presse de niveau mondial). Parmi eux, ce sont parfois des fournisseurs d'informations comme Apple, Google et les autres, devenus majors mondiaux, qui étendent leur influence en établissant des partenariats avec des réseaux de presse, alliant le contenant au contenu. On

---

<sup>9</sup> *Psychologie des minorités actives*, 1976.

<sup>10</sup> *The Psychology of Persuasion*, traduit en français en 2004 sous le titre *Influence et manipulation*.

retrouve — et on retrouvera de plus en plus — dans ce secteur de l'information les mêmes luttes impitoyables que pour le gaz et le pétrole, la même oscillation entre intérêts publics et privés et le même mélange des genres entre affaires et politique.

La mise en place de process d'intelligence artificielle devient un champ ouvert de cette compétition évidemment commerciale, mais bien plus. On parle beaucoup et à juste titre de la protection de l'individu et de ses données, mais c'est aussi l'utilisation même de ces données dont il faut se soucier. Outre la gigantesque manne commerciale des données, qui par parenthèse fait de la France une cible de choix, car elle en possède beaucoup et d'excellente qualité (par exemple en santé), la mise en place de ces systèmes laisse libre cours à toutes les visions.

Dans l'influence numérique, on ne peut pas ne pas citer celle des réseaux sociaux, par les contenus qu'ils transportent, mais aussi par les pratiques et approches qu'ils promeuvent, notamment auprès de jeunes voire d'adolescents comme le réseau Tik Tok, sévèrement maîtrisé en Chine et beaucoup moins dans le monde, où des foules de *teenagers* cherchent à se conformer à des profils d'influenceurs en tous genres.

Quant aux ONG, leur puissance a été consacrée par les événements de Seattle, en novembre-décembre 1999, lors de l'ouverture du *round* de l'Organisation mondiale du commerce. Ces événements furent un premier exemple d'influence à l'échelle de la planète grâce aux technologies de l'information. À cette époque, les ONG, si reconnues de nos jours, étaient encore considérées comme des associations dédiées à l'humanitaire et au développement. En s'opposant à l'ouverture des négociations, elles empêchèrent tous les États du monde et les plus grandes institutions internationales de négocier et de tenir la conférence. Tout simplement parce que ces États n'avaient pas tenu compte de leurs demandes. Les ONG acquirent à Seattle une « légitimité » de représentation comme contrepouvoir « démocratique » aux pouvoirs multilatéraux et nationaux. Cette « légitimité » reposait sur le pouvoir d'influence médiatique.

Enfin, ces trois jours de Seattle<sup>11</sup> signèrent la naissance d'une opinion publique mondiale qui est aujourd'hui un acteur à part entière des événements mondiaux, très courtisée, sujette à toutes les influences voire plus, dont la question est de savoir si à force d'être soumise à des pressions sur le Web, elle est en train ou non d'acquérir une expertise spontanée d'analyse et de tri de l'information.

Aujourd'hui, cette opinion publique lit et entend les mêmes nouvelles en même temps, se passionne voire se mobilise sur les mêmes sujets, sans manifester de priorités si ce n'est conjoncturelles, une annonce chassant l'autre.

Dans le marché des influences, un autre type d'acteurs a fait une carrière remarquable : il s'agit des « organisations expertes » ou lieux de rassemblement d'expertises, comme les instituts plus ou moins spécialisés (par exemple l'IASB mentionné plus tôt, dans le domaine des normes comptables et financières et tous les instituts de RSE), les *think tanks*, les forums (par exemple le *World Competitiveness Forum* ou Forum de Davos), les cabinets internationaux de conseil qui ont réussi à se doter de l'aura du management américain, lui-même crédibilisé par le rayonnement des universités de ce pays.

Dans ce foisonnement d'acteurs et d'influences, les légitimités anciennes sont dépassées et n'ont pas été remplacées. Ou plutôt, les légitimités publiques anciennes sont en concurrence avec les « légitimités privées » issues des marchés. Aujourd'hui, tout acteur disposant d'une bonne maîtrise des médias peut avoir une chance d'exister, de lancer « du contenu », c'est-à-dire d'exercer une influence. Y compris les acteurs mafieux et criminels (qui parfois sont les mêmes, se cachant derrière des façades respectables).

Tout cela n'a pas échappé à certains États, qui se sont mis à la *public diplomacy*. Le mot *public* ne signifie pas dans ce cas public, mais adressé à un public, au contraire de la diplomatie classique qui s'exerce entre pairs. Elle a été bien théorisée au Royaume-Uni<sup>12</sup>, qui est passé maître dans cette pratique et qui utilise en ce sens toutes sortes de secteurs, comme le sport par exemple.

---

<sup>11</sup> Le film « Bataille à Seattle » (*Battle in Seattle*) de Stuart Townsend, produit en 2008, en expose remarquablement l'histoire.

<sup>12</sup> Ali Fisher, *Options for Influence: Global Campaigns of Persuasion in the New Worlds of Public Diplomacy*, 2008.



## 5. LES FORMES D'INTERVENTION

### **SOFT POWER, SMART POWER**

Le terme *soft power* n'a jamais pu être traduit, ou plus exactement ses traductions (pouvoir doux ou mou ou souple) n'ont jamais convaincu. On l'utilise donc toujours dans sa forme originale. Ce concept bien *packagé*, à l'anglo-saxonne, a été lancé par un Américain, mais il était déjà appliqué bien avant par les États-Unis. L'auteur est Joseph Nye<sup>13</sup>, professeur à Harvard, qui a servi comme sous-secrétaire d'État dans l'administration Carter et comme secrétaire adjoint à la Défense sous la présidence Clinton. Joseph Nye a aussi été, entre autres fonctions, président du groupe nord-américain de la Commission trilatérale, un groupe de leaders internationaux des trois continents industrialisés né en 1973 et auquel on a prêté et on prête à nouveau une influence occulte importante. Il explique que le *soft power* est la capacité d'un pays à aboutir à ses objectifs par l'attraction qu'il exerce auprès des autres pays plutôt que par la force.

En 2009, il redéfinit le *soft power* et explique le *smart power*, un concept qu'il utilisait dès 1990, dit-il, et qui consiste à combiner le *hard* et le *soft power* selon la nécessité, arbitrée par une intelligence du contexte. Le terme *smart power* est pourtant plutôt associé à Suzanne Nossel, une diplomate au profil similaire à celui de Joseph Nye et, en pratique, à Hillary Clinton, qui le consacra en 2009 en sa qualité de Secrétaire du département d'État (« ministère des Affaires étrangères » américain). Il s'agit selon elle de ne rien s'interdire, de continuer de diffuser du *soft power* mais de ne pas hésiter à recourir au *hard*, d'utiliser chacun de manière intelligente (*smart*), dans l'intérêt des États-Unis. On se réserve le choix des armes, c'est le pouvoir de l'intelligence, qui consiste à utiliser les bons outils au bon moment.

Dans les années 1990, Joseph Nye explique que le pouvoir militaire ne peut tout gagner, que les États-Unis ont gagné la Guerre froide par une combinaison intelligente (*smart*) de pouvoir dur et coercitif et de pouvoir doux et attractif. La perte de confiance dans le communisme a fini par provoquer la chute du mur de Berlin et cette perte de confiance a été soigneusement encouragée par des actions dites *soft* de diffusion de messages écrits, radiophoniques et autres venant des États-Unis. Signalons au passage que dans la réalité, ces actions de diffusion de livres n'étaient pas toujours aussi *soft* que le dit Nye, car elles étaient interdites et donc totalement clandestines : ces ouvrages étaient appelés *samizdat* en russe et quand leurs émetteurs se faisaient arrêter par le KGB, ils étaient rarement traités de manière très *soft*. Envers la Chine, Joseph Nye a inspiré au gouvernement américain une double approche, faite à la fois d'un partenariat avec le Japon pour la contenir et d'une intégration dans la communauté mondiale. On est déjà dans le *smart*, combinaison du *hard* et du *soft*. Il est censé avoir inspiré également le Premier ministre britannique Tony Blair, qui a parlé lui aussi de combinaison de *hard* et de *soft power* et mieux encore, les dirigeants chinois.

Joseph Nye, démocrate, s'est élevé contre l'appauvrissement de la pensée américaine pendant les années Bush, estimant notamment qu'à cette époque, l'administration américaine crée plus de djihadistes qu'elle n'en tue<sup>14</sup>. Pour illustrer son propos, Joseph Nye donne un autre exemple : il est difficile d'attraper un terroriste (il donnait l'exemple de Ben Laden) et il y faut du *hard power*, des armes, du lourd. Il est beaucoup plus rentable de faire en sorte que des terroristes ne puissent plus se former, si l'on convainc les peuples concernés que l'Islam modéré est préférable à l'extrémisme.

Les activités culturelles sont du *soft power* quand elles aident à la réalisation d'objectifs de *public diplomacy*. Au final, dit Joseph Nye, les principaux éléments du *soft power* d'un État sont sa culture (quand elle est plaisante pour les autres), ses valeurs (quand elles sont attractives et pratiquées avec cohérence) et ses politiques (quand elles sont légitimes). Il ajoute que le *soft power* n'est pas la solution à tous les problèmes de pouvoir, « *le fait que le dictateur coréen Kim Jong Il regarde des films d'Hollywood ne l'empêche pas de fabriquer la bombe nucléaire* ».

---

<sup>13</sup> *The Paradox of American Power* en 2002, suivi de divers autres ouvrages jusqu'en 2021.

<sup>14</sup> *Our Impoverished Discourse*, 1er novembre 2006 : [https://www.huffpost.com/entry/our-impoverished-discours\\_b\\_33069](https://www.huffpost.com/entry/our-impoverished-discours_b_33069)

À la vérité, s'il est moins désagréable d'être dominé par un pouvoir doux que par un pouvoir dur, la manipulation des cerveaux que peut exercer le *soft power* n'en constitue pas moins une forme de non-respect de l'autre. La limite est parfois ténue entre *soft power* et manipulation cynique. Elle repose sur l'éthique de ses artisans et leur transparence. Par exemple, dans l'un des outils favoris du *soft power* qu'est l'attraction des élites étrangères, pratiquée à haut niveau par les États-Unis, il est éthique d'annoncer son intention, comme dans le programme *International Visitors Leadership Program*, qui annonce tout à fait clairement sur son site que son objectif est de sélectionner les *leaders* de demain dans les pays étrangers pour leur montrer le meilleur des États-Unis. C'est clairement une opération d'influence, mais sur laquelle à notre sens il n'y a rien à redire, elle est transparente et ceux qui s'y prêtent le font en connaissance de cause. Elle n'utilise pas non plus de moyen coercitif ni exagérément séducteur.

C'est aussi le cas des *Young Leaders* américains, aujourd'hui aussi chinois et d'autres nationalités. Cette influence est cruciale quand les personnes ainsi formées voire formatées accèdent à des postes de pouvoir ; elles ont été choisies pour cela, et peuvent à leur tour influencer les décisions dans le sens et avec l'idéologie qui leur ont été inculqués.

## LE STORYTELLING, OU LA FORCE DU RÉCIT

Nye ajoute une phrase extrêmement vraie dont se sont très librement inspirés tous les conseillers d'hommes politiques : « *in the information age, success is not merely the result of whose army wins, but also whose story wins* » (à l'âge de l'information, on gagne non par la meilleure armée, mais par la meilleure histoire). On gagne parce qu'on convainc et qu'on séduit par une belle histoire. Raconter une histoire est une base du *soft power* : le *way of life* américain, la conquête de l'Ouest ou encore Hollywood, grand allié et d'ailleurs spécifiquement mis à contribution par le Plan Marshall, devient lui-même une histoire à raconter.

Par parenthèse, le *storytelling* a remporté un vif succès auprès de beaucoup de politiciens, qui se sont emparés de cette technique de promotion qui consiste à mettre à disposition du public des récits variés, renouvelés, voire des suspenses, sur la personne à valoriser. On ne parle pas d'idées ni de programmes ou de stratégies, on raconte l'homme, un bout de son enfance, sa famille, ses talents, etc., en effleurant (ou non) au passage les idées qu'il défend.

Tony Blair a été un précurseur talentueux dans l'utilisation de ces méthodes, de même que, dans un registre tout différent, Steve Jobs, qui a fait d'Apple une histoire, la sienne, que chacun croit plus ou moins consciemment revivre en utilisant ses produits. Mais les *spin doctors*, notamment ceux de Tony Blair (Alastair Campbell) et de George Bush Jr (Karl Rove), qui ont voulu jouer uniquement de cette fibre et qui en ont perdu de vue tout lien avec la réalité, sont allés à l'échec. C'est en particulier la deuxième guerre d'Irak, savamment mise en scène et racontée par ces derniers aux États-Unis et en Europe, qui a provoqué un tollé quand il s'est avéré que le fond était faux et qu'en définitive, l'opinion publique avait été abusée par une forme très bien travaillée, mais sans fondement.

Du récit à ce qu'on appelle aujourd'hui *fake news*, pratiques traditionnelles qui ne sont jamais que des fausses nouvelles répandues pour discréditer l'adversaire, et spécifiquement en son sein même, il n'y a aujourd'hui qu'un pas. Un pas que néanmoins il est important de ne pas franchir sans indices sûrs ou par idéologie. Des acteurs privés parfois professionnels et des acteurs publics s'y adonnent et s'accusent mutuellement de s'y adonner. La question de leur régulation par les États se pose régulièrement. Sauf que ceux-ci mêmes sont animés, et c'est normal, par une vision et des choix et n'en sont parfois pas innocents. Rappelons que l'URSS avait un journal officiel nommé la Pravda, c'est-à-dire la Vérité. La régulation de l'information pour faire valoir ou imposer « la » vérité est un jeu dangereux. En démocratie, il appartient aux corps intermédiaires et notamment à la presse d'apporter des informations et contre-informations dûment vérifiées. Chaque citoyen devrait aussi disposer d'outils intellectuels de base pour recevoir des informations.

*Nous suggérons une fois de plus l'apprentissage dès l'école de l'analyse de l'information, par le questionnement systématique : qui, quoi, pourquoi, quand. Pour simpliste que cela puisse apparaître, de tels réflexes éviteraient beaucoup de croyances suscitées par la séduction de certains discours.*

## LE LOBBYING

Ce terme ultra utilisé est issu comme chacun sait du terme *lobby*. Au XIX<sup>e</sup> siècle, il a été utilisé pour qualifier les couloirs de la Chambre des Communes en Angleterre et surtout le *lobby* de l'Hôtel Willard, à côté de la Maison-Blanche où le général Grant devenu président après la guerre de Sécession venait se reposer et prendre un verre, attirant tous ceux qui voulaient faire avancer un dossier.

Le *lobbying* est de la défense d'intérêts, et tant que les intérêts en question sont publiquement annoncés et que la relation ne fait appel ni à l'argent ni à la menace, il n'y a rien de répréhensible. Au contraire, le *lobbying* peut enrichir l'information fournie aux décideurs publics. Un *lobbying* bien construit demande beaucoup de travail, il doit fournir des informations et des arguments documentés. Et toujours, en principe, montrer en quoi les propositions faites peuvent concourir à l'intérêt général ou du moins ne pas l'entraver. Également, pour être efficace, il doit porter des messages clairs et bien *packagés*, en utilisant des mots-clés et des images forts (on en revient au duo séduction/conviction).

Il devient suspect, voire illégal, quand il s'accompagne de gratifications, de corruption de tous ordres et pas seulement monétaires.

## L'ENTRISME

Il s'agit d'avoir des hommes à nous dans les institutions ou organismes qui font les règles, normes, décisions stratégiques. C'est tout un art, qui demande de la préparation en amont, pour être là quand des postes se libèrent (dans les enceintes internationales clés, dans les instances de normalisation, etc. partout où la décision collective se prépare), ou pour des gouvernements étrangers pour formater les décideurs et futurs décideurs à une idéologie pour peser sur des décisions futures. Cela demande une ingénierie professionnelle, du budget, par exemple dans les ambassades pour ne pas « mégoter » sur le placement d'un expert ou le doublonnage pendant quelques mois d'un nouvel arrivé avec son prédécesseur, afin de bien récupérer les réseaux existants. À nouveau, l'entrisme ouvert n'a rien d'illégal, il devient non éthique, voire illégal, quand la personne agit dans l'ombre pour des buts sans lien avec, voire contraires aux intérêts de la fonction qu'elle exerce.

## L'UTILISATION PROFESSIONNELLE DES CLASSEMENTS (RANKINGS)

Les classements et notations sont des instruments d'influence imparables, surtout quand ils sont produits par des organisations crédibles comme ceux de l'Université Jiao Tong de Shanghai ou de la Banque mondiale. Évidemment chacun veut être bien noté ou classé et va faire en sorte d'adopter les critères qui vont y mener.

Dans son principe, l'influence par les classements fonctionne de manière très simple. Elle repose sur deux mécanismes psychologiques : le premier fonctionne en positif, il consiste à vouloir ressembler à quelque chose ou quelqu'un qui est bien vu par la communauté. Le second est culpabilisant : il repose sur la honte éprouvée devant des pairs, il est de même racine que celui du *naming and shaming*.

Utilisée par les maîtres depuis toujours, la pédagogie du classement indique en creux comment gagner des places, être « mieux vu », il suffit pour cela de consulter la liste des classés et des critères. Ce sont des normes déguisées. À l'échelle du monde, ces classements sont de véritables instructions d'agir qui ne disent pas leur nom. Ils sont un outil raffiné d'influence et parfois à la limite de l'éthique quand ils ne fournissent pas de manière claire et évidente la base de leurs critères de choix.

Le procédé s'inscrit particulièrement bien dans les domaines stratégiques où il y a peu de régulations internationales comme l'environnement des affaires et il est d'autant plus crédible qu'il vient d'une source autorisée. Certes les classements peuvent apparaître comme simplificateurs, mais justement ils sont simples, faciles à utiliser et donc percutants. Le *packaging*, ou emballage en français, technique de marketing bien connue pour les objets matériels et largement utilisée par les fournisseurs et la publicité, est aussi valable pour l'immatériel, les récits, les classements. On pourrait le définir comme la mise en forme pour une apparence séductrice.

Le classement *Doing Business* de la Banque mondiale a été un modèle du genre, il remplissait tous les critères de crédibilité puisque la Banque est une organisation intergouvernementale dont l'objet est de financer le développement des pays pauvres. En termes d'analyse d'influence, la crédibilité de la Banque mondiale est ainsi utilisée pour faire passer une vision idéologique sans en prévenir les lecteurs. En examinant les critères de ce classement, en tout cas des premiers, il apparaissait en effet que la qualité principale d'un État est d'avoir la législation la plus légère possible et que seules sont examinées les conditions de temps et de coûts d'installation (crédit le plus court, permis de construire le plus rapide, création d'entreprise dans le moins de jours possible...). Même si peu à peu d'autres critères ont été ajoutés, la philosophie sous-jacente est bien que le meilleur risque se trouve là où il y a le moins de réglementations, notamment sociales.

L'édition 2004 comportait un passage supprimé depuis car trop brutal et mal reçu, mais qui avait le mérite de la franchise. Il énonçait un syllogisme parfait : le droit français (*French civil law*) va de pair avec des structures étatiques lourdes, les structures étatiques lourdes favorisent la corruption, donc ce droit favorise la corruption.

Les autorités européennes et françaises ont été et sont peu passionnées par le sujet, alors même qu'à l'instar de la Banque mondiale, la Banque européenne d'investissement eût pu établir elle aussi un classement. C'est du moins la réponse négative qui fut donnée aux Conseillers du Commerce extérieur (CCE) de la France qui produisirent avec d'autres experts un rapport en juillet 2010<sup>15</sup>, proposant de nouveaux critères propres à améliorer les existants et à fournir une vision plus complète sur les pays. Les CCE portèrent également ces propositions auprès d'autorités françaises, sans succès, aucune d'entre elles ne se sentant concernée par ce sujet pourtant stratégique.

Le classement *Doing Business* a été supprimé à la suite d'un scandale lié aux pressions exercées sur ses auteurs. Un nouveau classement est en cours par la Banque mondiale, le *Business Enabling Environment*, depuis fin 2022. *Il appartient aux autorités et experts français concernés d'y participer et/ou d'œuvrer pour la représentation de diverses approches.*

Beaucoup d'autres classements existent, dans tous les secteurs. Le développement du numérique, notamment de l'intelligence artificielle, devient un de leurs objets avec par exemple, déjà existant, le *Tortoise Global AI Index 2021*<sup>16</sup>, qui évalue les nations en fonction de leur niveau d'investissement, d'innovation et de mise en œuvre de l'intelligence artificielle. Il est crucial de repérer à l'avance la gestation de ces projets (veille, veille, veille) et de s'organiser pour y participer et y apporter nos messages.

L'idéal resterait que sur des sujets stratégiques comme ceux cités ci-dessus, ou d'autres comme la qualité de l'enseignement supérieur (aujourd'hui encore dominé par le classement de Shanghai), des initiatives soient prises au niveau européen avec une approche spécifique, qui innoverait dans les méthodes d'évaluation.

## LE PARTENARIAT, LES RÉSEAUX, LA COOPÉTITION

Enfin, on ne peut faire de l'influence seul. Il faut des partenaires, des réseaux d'alliances, soigneusement entretenus ; et la France en a tellement à l'étranger (élus locaux des Français de l'étranger, souvent résidents de longue date dans les pays et très informés, anciens élèves étrangers d'universités, de grandes écoles, scientifiques formés en France, artistes emblématiques, réseaux francophones et francophiles, etc.). Il faut aussi savoir travailler ensemble avec des acteurs différents (à Bruxelles, État avec partenaires privés comme les organisations professionnelles ou syndicats, États alliés avec d'autres États, entreprises dialoguant avec des groupes experts voire ONG, etc.).

Ces partenaires peuvent être aussi des concurrents, selon le moment. Il faut savoir à la fois combattre en concurrence et coopérer sur des points majeurs. Cela s'appelle la coopétition, capacité à s'allier avec des concurrents quand nécessaire pour un objectif commun.

---

<sup>15</sup> *Évaluer la qualité des climats des affaires*, rapport du CNCCEF dirigé par Patrick Patelin et Claude Revel.

<sup>16</sup> Cet index synthétise six composantes : les talents, à l'infrastructure et l'environnement opérationnel (mise en œuvre), la recherche et le développement (innovation), les stratégies gouvernementale et commerciale (investissement).

L'influence est enfin une composante de la négociation, et inversement.

## 6. L'ÉTHIQUE ET LES DÉRIVES DE L'INFLUENCE

D'une manière générale, l'action d'influence a pour effet de faire penser ou agir l'autre comme on le souhaite. Mais elle peut être plus ou moins visible par sa cible. On trouve deux cas distincts : soit la personne objet de l'influence est informée de l'objectif de « l'influenceur », comme en *lobbying* professionnel, technique visible et encadrée, soit elle n'est ni informée ni consciente et ne sait pas reconnaître l'action dont elle est l'objet. L'influence s'exerce alors à son insu. Dans ce cas, on parle en principe de manipulation, même si, hélas, cette pratique semble devenue courante. On peut aussi lui faire croire à un objectif différent du véritable. Il s'agit alors d'instrumentalisation.

Nous ne saurions proposer ces techniques comme règle de conduite. Il faut cependant savoir les reconnaître et s'en prémunir le plus en amont lorsqu'on en est la cible, car elles existent à grande échelle.

Les services dits spéciaux utilisent un corps de techniques, toutes fondées sur une bonne connaissance de la personnalité humaine et qui jouent sur les caractéristiques psychologiques de l'individu, soigneusement étudiées au préalable. On n'est plus dans l'influence, mais dans la manipulation. Mais c'est leur travail, parfaitement légal quand il relève d'une politique d'État et s'exerce selon les instructions et règles fixées par ce dernier. L'acronyme MICE résume les moyens à disposition pour faire faire quelque chose à quelqu'un en dehors de la violence physique : l'argent (*Money*), l'idéologie (*Ideology*), la compromission (*Compromise*) et l'égo (*Ego*). À noter cependant que la compromission, qui signifie en fait le chantage par la menace de révéler des faits compromettants, est une forme de violence psychologique. En tout cas, on n'est clairement plus dans l'influence classique.

Il y a aussi la désinformation, c'est-à-dire l'utilisation d'informations volontairement fausses (généralement en partie seulement pour être plus crédibles) ou amputées de leurs éléments décisifs, ou associées à d'autres informations avec lesquelles elles n'ont en réalité aucun lien, ou encore d'arguments volontairement tronqués, pour parvenir à une manipulation ou instrumentalisation voire à une déstabilisation, du sujet ou de l'entreprise. Bien entendu, cette désinformation peut prendre une forme visuelle et/ou auditive.

Ces attaques informationnelles précèdent et accompagnent souvent les tentatives de déstabilisation, qu'il s'agisse d'États (comme les subit la France en Afrique) ou d'entreprises. Les exemples sont trop nombreux pour être cités, mais beaucoup d'opérations bien connues sur les entreprises ont été précédées de récits sur leurs corruptions, mauvaises pratiques et autres, réelles ou supposées, il en va de même avant la discussion de grands accords internationaux.

Un point essentiel est que ces attaques utilisent toujours une part de vérité. Une règle de base de la déstabilisation réussie est de ne pas totalement transporter des informations fausses. Sinon elles ne seraient pas crédibles. Il faut faire particulièrement attention aux informations fondées sur des raisonnements délirants structurés sur des chiffres ou faits corrélés ou associés pour asseoir le raisonnement. Mais généralement, c'est le mélange du vrai et du faux qui va percuter l'opinion. D'où l'intérêt de ne pas y prêter flanc par des attitudes « inappropriées » qui évidemment renforceront la part vraie de l'attaque. L'exemplarité est toujours la meilleure des protections.

*D'où à nouveau l'intérêt majeur d'une veille active et anticipatrice sur ces risques informationnels.*

On parle aussi beaucoup d'ingérence, qui consiste en fait à venir s'immiscer et jouer un rôle dans les affaires des autres. Évidemment, l'ingérence veut influencer. Là encore, la doxa est fluctuante : bien considérée quand il s'agit d'humanitaire, même au-dessus de la souveraineté des pays, et mal quand il s'agit d'ingérence de puissances et d'organismes internationaux, et encore pas toutes à niveau égal. Il y a aussi l'ingérence numérique, qui est un aspect de l'ingérence politique et qui ressort d'un traitement spécifique lié à la cybersécurité.

Attention, c'est un terrain glissant, car parfois, pour se sécuriser il faut attaquer et là, on va bien plus loin que l'influence classique, on est dans le champ des services voire de la guerre.

Les dérives de l'influence sont légion, mais leur qualification dépend là encore de l'état d'une société à un moment donné. Les frontières légales se développent en parallèle aux techniques de l'influence, toujours en les suivant. Elles concernent le trafic d'influence, la corruption, la manipulation des cours en matière financière, la diffamation ou le dénigrement, tous agissements réprimés par la loi.

## 7. CONTRE INFLUENCE ET ANTICIPATION

Le sujet est difficile, car il suppose d'avoir déjà reconnu une influence. Alors, deux cas de figure existent : la contre-influence peut venir en réaction, car vous n'avez pas reconnu l'influence assez tôt, ou en anticipation, en amont quand vous avez fait veille et anticipation intelligentes.

Pour le premier cas, il y a plusieurs théories, et en fait tout dépend du cas d'espèce. Il est parfois recommandé de ne pas « enfoncer l'empreinte dans la neige », notamment pour les attaques réputationnelles qu'il vaut mieux parfois ignorer. Si on réagit, il faut le faire finement, non pas tant en se défendant, mais en attaquant l'attaquant ou ses amis, là encore avec subtilité et *via* des canaux divers.

Le mieux évidemment est de savoir anticiper une influence et la déminer bien avant. Quand il s'agit de propagande contre un pays par un autre pays, il est très tard quand les résultats sont déjà en place (l'exemple russe dans certains pays d'Afrique). D'où l'extrême importance de l'intelligence économique, y compris pour les diplomates, la détection de signaux faibles, le lancement de contre-récits bien avant que les esprits soient atteints. Après c'est possible, mais beaucoup plus dur.

### ANTICIPER

Anticiper, ce n'est pas seulement prévoir, c'est agir par avance. Le lien entre anticipation, influence et action est fort. Quand on anticipe, on suppose d'abord un ou plusieurs futurs qui pourront exister, avec des probabilités plus ou moins importantes selon les cas, mais qui par définition ne sont pas encore formés. Puis on cherche les moyens de s'adapter à chacun. À moins qu'il ne soit plus intéressant d'essayer d'adapter cet avenir à nous (!), et ainsi d'entrer dans une logique d'influence. L'avenir se forme d'abord à partir des forces actuelles (et anciennes) qui s'exercent et qui en se combinant vont donner lieu à un réel. Il convient donc d'estimer ces forces, et selon les cas, pourquoi ne pas être l'une d'entre elles ? Ou se joindre à l'une d'entre elles ? « *Il n'est pas tant demandé aux organes de prospective d'être des voyants, voire des visionnaires, que de concourir à domestiquer les dynamiques qui échafaudent l'avenir* », écrit très justement Christian Lechervy<sup>17</sup>.

« *Mieux comprendre le monde d'aujourd'hui pour peser sur son ordonnancement futur* », nous dit-il encore.

Mais tout comme l'influence, anticiper est une technique. Ce n'est ni projeter ni extrapoler. Il ne s'agit pas de poursuivre des tendances actuelles, même agrémentées par des variables nouvelles. L'anticipation ne peut s'exercer correctement que sur la base d'une évaluation fine des acteurs, de leurs intérêts et stratégies, des phénomènes collectifs de tous ordres en cours, des expériences passées, de la force des réseaux dont on dispose, des alliances possibles... Une réelle multidisciplinarité est nécessaire, de même qu'une grande honnêteté intellectuelle et qu'une éthique parfaite, toutes qualités difficiles à réunir qui expliquent la difficulté d'anticipation bien plus que des imperfections de logiciels et de scénarios.

Anticiper nécessite enfin de sortir des cadres de pensée habituels, d'imaginer des ruptures, des événements « aberrants », ou au contraire de faire preuve d'un bon sens terre-à-terre peut-être perdu par des stratégies trop

---

<sup>17</sup> Directeur adjoint de la Prospective, ministère français des Affaires étrangères et européennes, in « La prospective, une procédure cognitive et d'action », Revue *Mondes*, n° 4, été 2010.

abstraites ou quantifiées, et tout cela, sans rien s'interdire. L'appel à des artistes, des scénaristes, des écrivains, est de plus en plus prisé par les professionnels y compris dans l'Armée, comme en témoigne le livre « Ces guerres qui nous attendent » de 2022. On ne saurait trop rappeler les prémonitions célèbres comme celles de George Orwell, d'Aldous Huxley, de Ray Bradbury et de bien d'autres. On citera aussi, plus récemment, la trilogie d'Antoine Bello, parue de 2007 à 2015, *Les Falsificateurs*, *Les Éclaireurs*, *Les Producteurs*, mettant en scène le Consortium de falsification du réel, dont on voit des exemples dans la réalité même avec les sociétés professionnelles de désinformation qui de temps en temps apparaissent au grand jour.

Les principaux obstacles à l'anticipation résident dans des rigidités psychologiques ou des biais cognitifs : préjugés, peur d'incarner de mauvaises nouvelles (phénomène du « bouc émissaire », encore appelé « tuer le messager »), volonté de plaire au chef en lui disant ce qu'il a envie d'entendre, absence de courage devant le groupe, volonté affaiblie devant un chef charismatique ou dictatorial, etc. D'où l'intérêt de conseillers extérieurs indépendants et honnêtes. Il ne faut en particulier pas se satisfaire uniquement de grilles, modèles et autres matrices standardisées.

La révélation de vérités pas toujours agréables devant le chef était à une époque incarnée par les « fous du Roi », en charge d'une fonction finalement indispensable et aujourd'hui disparue, qui seuls avaient le droit de dire des choses déplaisantes au monarque, mais ils n'étaient pas sanctionnés puisqu'ils « étaient fous ». La présence d'un bon conseiller (ou consultant) révèle un bon chef. Il doit être ouvert et surtout courageux, car il est tellement plus rassurant de penser comme tout le monde, en tout cas comme les plus forts, et surtout tellement dangereux dans certains cas de penser différemment. Au final, c'est l'éthique, l'ouverture et le courage imprimés par le supérieur le plus élevé qui permettra ou non à une organisation d'anticiper et donc d'influencer correctement.

### PROPHÉTIES AUTORÉALISATRICES

Il existe un autre lien bien connu entre anticipation et influence, c'est celui de la prophétie autoréalisatrice. En rendant publiques des prévisions, on les rend réalisables et on fabrique l'avenir. La tentation est évidemment grande de lancer dans des cercles dirigeants, dans la presse, sur le Web, dans les réseaux, des prévisions ou scénarios parfaitement étayés, sur des bases vraies ou non, mais à l'apparence crédible, par l'auteur, les sources mentionnées, les partenariats, etc. À force de les entendre, les opinions finissent par les intégrer comme vraies et réelles et agissent en conséquence.

Le phénomène de la prophétie autoréalisatrice (*self-fulfilling prophecy*) a été étudié entre autres auteurs par Robert King Merton, aujourd'hui décédé, professeur de sociologie à la Columbia University. Pour lui, la prophétie autoréalisatrice est, au début, une fausse définition de la situation entraînant un comportement qui fait que la conception originellement fautive va devenir vraie. Et dès que des signes sembleront prouver que la prophétie était vraie, ils seront mis en avant pour valider l'hypothèse de départ et ainsi prouver qu'elle était bonne. En allant plus loin, on peut donc arriver à faire vivre ce qui était faux ou au moins non avéré à une époque, et à le rendre vrai. Cela n'est valable que pour les phénomènes humains, car en sciences dures, vient un jour où le faux ne peut plus tenir comme du vrai. Ce fut le cas des fameuses théories agronomiques de Lyssenko en Union soviétique, qui menèrent à la famine.

Ces prophéties autoréalisatrices ne sont pas toutes délibérées, mais sont souvent des vecteurs rêvés pour des stratégies d'influence. Notamment sur les marchés financiers. Les « avertissements » des agences de notation ou des organismes financiers internationaux sur la situation des pays ou des entreprises apparaissent comme entrant dans cette catégorie, de même que les déclarations de personnages officiels.

## 8. QUELQUES EXEMPLES

### LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE : UN CONCEPT AU SERVICE DE L'ORDRE LIBÉRAL

Voilà un exemple de concept qui a fleuri. Le concept de développement durable est bien clairement d'origine libérale, et pas du tout « gauchiste », de même que son avatar pour les entreprises, la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Il est né dans les années 1970 dans des think tanks américains, spécifiquement le *Rockefeller Institute of Government*, puis a été poussé dans les cercles onusiens pour devenir en 1987 le fondement du rapport Bruntland et la base du Sommet de la terre en 1992 à Rio. Il a ensuite été étendu aux entreprises au sommet de Johannesburg en 2002, notamment avec la création du Global Compact. Dans l'esprit de ses promoteurs, il avait plusieurs intérêts. Prévoyant une nouvelle grande mondialisation, et pour ne pas l'entraver, et en simplifiant, on partait du principe que le marché international devait pouvoir s'autoréguler en dehors des régulations trop étroites des États, si les parties prenantes elles-mêmes appliquaient quelques règles de comportement, une éthique de base, pour éviter la loi de la jungle<sup>18</sup>. Les acteurs privés se légitiment donc en se liant eux-mêmes par des engagements proposés par des organisations publiques ou autorégulés, par exemple entre bien d'autres, les *Equator Principles* pour les banques ou les normes du *Forest Stewardship Council* pour les forêts, etc.

Ces engagements ne doivent pas être purement « cosmétiques » et une autre catégorie d'acteurs va voir son rôle puissamment accéléré pour y veiller : les organisations non gouvernementales, ONG, qui vont avoir — entre autres — pour fonction « d'aider » les entreprises à « bien » agir, par des partenariats, de leur fournir des idées et des méthodes, par des textes de bonnes pratiques et des codes et enfin, de les évaluer et de les juger. C'est tout le champ des notations extrafinancières, des certifications, des labélisations, puis si cela se passe mal, du *naming and shaming*, c'est-à-dire de la dénonciation médiatique. Les ONG deviennent des interlocutrices privilégiées des organisations internationales, dont elles « légitiment » à leur tour l'action par une sorte de représentativité mondiale.

Si le concept de développement durable a eu l'influence que l'on connaît, c'est qu'il est suffisamment souple pour s'adapter à tous ou presque tous et qu'il est fondamentalement unificateur. Il lie plusieurs sujets jusqu'alors approchés différemment et montre que les qualités de la vie, de l'économie et de l'environnement sont inextricablement liées et interconnectées, il pousse à la recherche d'indicateurs communs, d'instruments de mesure pour échanger. Il s'applique à tous les acteurs économiques, privés, mais aussi publics. Avec les années il englobe des champs de plus en plus larges, on pourrait le comparer à un aimant, qui attire beaucoup de champs dès lors qu'on les y expose un peu. Il réunit pensée et action, étant à la fois une finalité, un cadre conceptuel et un processus proposé à tous les acteurs concernés. Enfin, le développement durable est plus multiculturel qu'il n'y paraît. Comme le disait François Jullien, philosophe et sinologue, « *La pensée chinoise n'a jamais été hantée par l'idée de limite comme l'a été la pensée grecque, qui n'a cessé de se heurter à la question de la mesure, fondement même du tragique grec*<sup>19</sup> ». Il voyait une proximité entre la notion de développement durable et la pensée chinoise : « ... la coïncidence que vous avez soulignée entre la notion de processus et celle de développement durable n'en est pas vraiment une. En effet, l'idée même de développement suppose que l'on sorte du cadre de pensée européenne délimité par les notions d'être et de finalité. Penser le développement, c'est penser la ressource, et non le but, ce qui correspond parfaitement à la pensée chinoise ».

Aujourd'hui, les concepts de développement durable, de responsabilité sociale et de bonne gouvernance sont intégrés dans tous les travaux des organisations internationales et des États. Ils sont le pilier de toutes les normes et autoréglementations privées et les critères de plus en plus raffinés de toutes les notations d'entreprises et d'États. Les exigences les plus techniques, comme ceux des appels d'offres, de l'attribution de crédits à l'exportation ou de financements publics, doivent en tenir compte. Ils cohabitent très bien avec le capitalisme financier et sont même aujourd'hui revendiqués par les valeurs nouvellement promues de la finance islamique.

---

<sup>18</sup> Voir détail dans *La gouvernance mondiale a commencé*, Claude Revel, 2006.

<sup>19</sup> Cercle Médecis, 15 juin 2004.



*Le moment est cependant peut-être venu, en ces temps troublés et fragmentés, et pour participer à l'ordre mondial en recomposition, de repenser un ou des concepts de même type, avec la même force d'influence, les déclinaisons du développement durable ayant sans doute pris aujourd'hui des couleurs très, trop, occidentales. Ce serait un beau défi pour l'Europe et/ou la France.*

## LES SYSTÈMES DE DROIT, VÉHICULES ET OBJETS PRIVILÉGIÉS DE L'INFLUENCE

En matière économique, le droit véhicule un type de climat des affaires, de relations du travail, de magistrats et de tribunaux, il attribue un rôle plus ou moins important au juge, prévoit des procédures différentes, occasionne des coûts différents aussi. Le droit est indissociable d'une culture économique-politique. La *civil law*, ou droit romain, véhicule une vision de l'intérêt général issue de Rousseau, un monde régi par des principes, un État fort, l'idée républicaine « à la française ». Ces éléments sont interactifs, la prédominance de tel droit promeut telle culture, les formations qui lui sont attachées, un type d'institutions, et inversement. Ces éléments sont très liés à l'influence globale à long terme, ils en sont un des vecteurs les plus efficaces. Il est donc très intéressant d'influencer le droit lui-même.

Dans les faits, autant le droit romain est utilisé dans 60 % des pays du monde<sup>20</sup>, autant, dans les affaires, le droit américain s'est imposé. Cette domination des droits américain et britannique dans le *business* n'est en rien le fruit du hasard.

Prenant pied sur un terrain de *soft power* américain diffusé depuis la dernière guerre, le droit dit économique américain a été savamment promu dans les années 1980 avec une accélération à partir de la chute du Mur de Berlin, puis une seconde avec la première administration Clinton [1993]. Les cabinets d'avocats ont suivi le mouvement en se restructurant. L'Europe de l'Est a notamment bénéficié de programmes de reconstruction des droits, dont le plus célèbre est la CEELI, *Central and East European Law Initiative*, soutenue par l'État américain et mise en œuvre par les avocats de ce pays. Il y a eu aussi au même moment des actions de formation menées par des fondations privées, dont celles du célèbre George Soros, l'*Open Society Foundation* et l'*Open Society Institute*, en particulier.

Toutes ces influences sur le droit vont de pair avec la formation des élites étrangères, des politiques d'attraction, la réputation des universités, qui attireront ou non les jeunes cerveaux étrangers, avec la capacité générale de séduction d'un système de pensée et bien sûr, pour le cas américain, avec la volonté de développement international des cabinets d'avocats anglo-saxons.

Aujourd'hui, les Anglo-saxons ont fait des émules, notamment les Chinois, qui visent à établir leurs propres normes, d'abord techniques, comme sur la téléphonie, comptant il est vrai sur la taille de leur marché pour les imposer à tous. Demain, ils proposeront des approches plus politiques, qui seront soutenues par les alliés qu'ils se créent patiemment. C'est ainsi qu'ils ont déjà fait adopter par les pays émergents asiatiques l'accord appelé Consensus de Pékin, en 2004, qui depuis 2022 prend une ampleur nouvelle, qui « détricote » le Consensus de Washington, corpus de valeurs économiques pour le développement définies par les Américains dans les années 1990. Il faut s'attendre à ce que les Chinois proposent de plus en plus de valeurs et de méthodes économiques, voire de classements, *made in China*.

Il ne faut pas oublier le droit islamique, avec les actions d'influence des pays islamiques riches, Qatar et Arabie Saoudite en particulier. Là, le droit n'est pas le moyen, mais l'objet et on le recherche *via* la finance, ou des formes de *soft power* comme le sport [et dans le sport aussi il y a des normes].

On ne saurait clore ce chapitre sans parler de l'influence des outils juridiques de compétition permis par certains droits. C'est évidemment le cas des sanctions extraterritoriales pratiquées par les États-Unis sur des comportements d'entreprises étrangères et dans des pays étrangers, sujet très largement traité, mais qui non seulement est toujours en action, mais en outre a donné des idées à d'autres pays. L'Union européenne commence à prendre en compte ce sujet et a notamment rénové récemment son règlement dit « de blocage » (règlement d'exécution [UE] 2018/1101), la France disposant déjà d'une telle loi depuis 1968, plusieurs fois

---

<sup>20</sup> Voir les études de la Fondation pour le droit continental.

renforcée, comme d'autres pays européens. Mais leur mise en œuvre reste faible, soumise à des enjeux diplomatiques forts.

## UN MOT SUR LA CHINE ET LES NORMES

Les Chinois ont patiemment « fait leur marché » depuis quelques années, envoyant des experts dans les différents pays pour s'inspirer des meilleurs exemples. Les Chinois ont compris que le marché mondial sera à terme un marché normalisé, et ils ont commencé à déployer leurs propres normes dans divers produits de consommation comme la téléphonie, avec l'assurance que leur taille leur permettra un jour ou l'autre d'en faire des normes mondiales.

La Chine va aujourd'hui plus loin et va bientôt aussi peser sur les normes de gouvernance. Elle s'est insérée dans les organismes multilatéraux et de normalisation, où elle rafle les présidences de comités, et même si on l'accuse de ne pas en suivre les règles, elle est devenue *de facto* membre de la communauté mondiale, sujette à ce titre à y être attaquée juridiquement, mais aussi apte à y promouvoir ses points de vue. Nous pensons que nous n'avons encore vu qu'un tout petit pourcentage de l'influence normative au sens large que pourra un jour pas si lointain vouloir avoir la Chine : dans l'industrie, en matière de normes environnementales, éthiques, sociales, en parallèle avec une influence culturelle en plein développement [avec son intense création actuelle dans les domaines de l'art et de la mode].

Aujourd'hui, le champ numérique et spécifiquement l'intelligence artificielle deviennent de hauts lieux de l'influence normative, transportant non seulement des spécifications techniques favorables à certains, mais aussi des modes de pensée, des approches, des valeurs.

# EN CONCLUSION

## L'INFLUENCE EST UNE TECHNIQUE ET SE TRAVAILLE

Il est urgent que, nous Français et Européens, soyons plus présents dans ce champ. Mais attention, être présent n'est pas suffisant, il faut porter des messages, soigneusement élaborés en amont et de manière organisée. Pour l'État français, il est de bonne règle de préparer des positions communes, qui irrigueront ensuite les ambassades et les divers réseaux dont nous disposons à l'étranger (acteurs économiques, élus des Français à l'étranger, réseaux francophones, etc.), qui chacun dans sa sphère pourra appuyer des positions. Tout cela doit être soutenu par une parfaite connaissance du terrain et des acteurs clés en lice. L'influence est un vrai travail qui ne s'improvise pas. Pour être efficace, il doit s'appuyer sur l'intelligence économique et stratégique, car le maître mot en influence est l'amont, pour repérer les prémices et signaux faibles d'une action, d'un projet, d'une législation... (colloques, articles académiques, rapports de think tanks ou d'ONG), ou mieux encore, susciter soi-même des projets ; et jamais seuls, que l'on soit en défensif ou en offensif, on a besoin de partenaires, alliés, qui d'ailleurs demain peuvent aussi être des concurrents et adversaires sur d'autres terrains, selon le deuxième principe clé de coopération.

## LES INSTRUMENTS PRINCIPAUX À RECONNAÎTRE

- Le formatage de l'opinion publique.
- La pénétration du cerveau des décideurs.
- Le poids sur les normes, notamment la mise en place de règles de gouvernance, forme suprême de l'influence, puisqu'on définit le modèle même.
- L'attractivité du modèle, de la culture ou de la marque : le *soft power*.
- La réputation : *naming and shaming*.
- Les régulations indirectes : classements, *rankings*, notations, *best practices*...

## LES OUTILS

- Séduction et argumentation.
- Pour les États, l'aide au développement (reconstruction matérielle et immatérielle) et la coopération technique.
- L'action de conviction permanente : la *public diplomacy*.
- L'image : le *branding* ou *rebranding* pour les États.
- L'action sur les élites étrangères.
- La gestion des réseaux à l'étranger.
- La gestion des alliances sur le principe de la coopération.
- Le travail en alliance publique privée et avec des alliés différents de soi.
- Une ingénierie professionnelle d'influence liée à l'intelligence économique.

## DES IDÉES D'ACTIONS À DÉVELOPPER

Contre les désinformations : l'apprentissage dès l'école de l'analyse de l'information, par le questionnement systématique, qui, quoi, pourquoi, quand. Pour simpliste que cela puisse apparaître, de tels réflexes éviteraient beaucoup de croyances suscitées par la seule séduction de certains discours.

Classements internationaux des États, actions normatives : il appartient aux autorités et experts français concernés d'y participer pleinement voire d'en susciter. Exemple parmi d'autres, c'est encore le moment de le faire pour le successeur du classement *Doing Business* de la Banque mondiale, *Business Enabling Environment*, en cours d'élaboration.

Concept international unificateur : à l'instar de ce qu'a été le développement durable et de l'influence qu'il exerce toujours, le moment est peut-être venu, en ces temps troublés et fragmentés, de repenser un ou des concepts de même type, ses déclinaisons ayant sans doute pris aujourd'hui des couleurs très, trop, occidentales. Ce serait un beau défi pour l'Europe et/ou la France.

## **FINALEMENT, POURQUOI VOULOIR ÊTRE INFLUENT ?**

- Pour préserver son niveau de vie et choisir son avenir. Derrière les règles et les normes, les décisions, il y a les marchés et plus encore les modes de vie.
- Pour participer à l'ordre mondial en recomposition : derrière le droit et l'économie, il y a la compétition internationale des valeurs, politiques, éthiques, religieuses.
- Garder son statut (France et Europe) et avoir droit au chapitre.
- Au final, agir et ne pas subir : l'influence est un enjeu POLITIQUE.

---

*Préférons-nous être sous influences ou influencer ?*

---

Retrouvez l'ensemble de nos publications sur [publika.skema.edu](https://publika.skema.edu)

Contact : [publika@skema.edu](mailto:publika@skema.edu)