



Communication & Influence

N°147 - Septembre 2023

Quand la réflexion accompagne l'action

Le facteur temps dans la guerre économique, un levier d'influence qui joue contre nous : le décryptage de Jean-Louis Tertian

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.

"La crise est utile en ce sens qu'elle conduit à accélérer la prise de décision. Mais quand on fait face à des mutations nombreuses et de long terme, se concentrer sur la résolution d'une crise de court terme peut se révéler contre-productif sur le long terme. La capacité d'anticipation si souvent mentionnée comme un des éléments fondamentaux en matière d'intelligence économique joue ainsi un rôle fondamental." *Contrôleur général au sein des ministères économiques et financiers, ancien Coordinateur ministériel à l'intelligence économique de Bercy, Jean-Louis Tertian vient de publier La souveraineté stratégique : une question de tempo (Editions du Palio, juin 2023). De fait, nous subissons l'influence pesante des normes et des procédures. Aussi, pour résoudre cette aporie, il faut régler la question du bon tempo à adopter.*



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Jean-Louis Tertian plaide pour une souplesse accrue face aux différentes configurations. Il faut ainsi privilégier notre souveraineté stratégique, prendre du recul et "anticiper les mutations à venir en prenant en compte nos intérêts propres et les porter au niveau européen. Et sans tarder."

A vous lire et preuves à l'appui, il s'avère que nous perdons bien des batailles faute de savoir adopter le bon tempo. Comment expliquer ce défaut de réalisme et de réactivité qui nous met à mal face à nos concurrents ou adversaires, notamment dans la guerre économique ?

Nous sommes en crise perpétuelle depuis des décennies, au point que l'on peut s'interroger sur cette réalité. En fait, on devrait plutôt parler de monde en mutation. A cette situation, se sont rajoutées deux crises récentes, celle du Covid et celle d'Ukraine. Auxquelles s'additionne le sujet de préoccupation de plus en plus présent

du changement climatique. Sans oublier la révolution numérique qui est davantage devant nous que derrière, il suffit de voir les récents bouleversements en matière de capacité de l'IA pour s'en convaincre.

Tout cela conduit à un sentiment d'urgence et de besoin d'agir – plutôt de réagir – rapidement. Ajoutons à ces différents constats, le développement de la prise en compte des préoccupations des parties prenantes dans n'importe quel projet, préoccupation fort légitime, qui conduit à ralentir le tempo de la décision, en particulier dans les démocraties. La crise est utile en ce sens qu'elle conduit à accélérer



la prise de décision. Mais quand on fait face à des mutations nombreuses et de long terme, se concentrer sur la résolution d'une crise de court terme peut se révéler contre-productif sur le long terme.

La capacité d'anticipation si souvent mentionnée comme un des éléments fondamentaux en matière d'intelligence économique joue ainsi un rôle fondamental.

Nous nous retrouvons donc dans une situation où il devient nécessaire d'accélérer le tempo de la prise de décision alors même que tout concourt à le ralentir. C'est particulièrement

Le tempo est un repère plus significatif que le simple marqueur de rapidité ou de lenteur.

vrai dans notre pays du fait du poids que représentent les normes administratives mais il ne faudrait pas croire que nous sommes seuls concernés. Comme je le souligne dans mon ouvrage, il y a des spécificités françaises qui conduisent à freiner la mise en œuvre de projets du fait des très nombreuses consultations et validations à obtenir. Il y a certainement des progrès à effectuer. Mais c'est la nature des sociétés développées d'augmenter le degré de complexité comme l'a très bien souligné Edgar Morin.

Il faut regarder un peu plus loin que ce problème spécifique français car le risque principal, que j'ai essayé de souligner, est celui de l'objectif que l'on se fixe et c'est là que les stratégies d'influence entrent en œuvre.

Prenons l'exemple du secteur de l'automobile dans lequel le volontarisme des institutions européennes a conduit à la décision d'interdire la vente de véhicules neufs thermiques et ce dès 2035. En l'occurrence, alors que l'on évoquait précédemment le ralentissement de la prise de décision, il s'agit d'un tempo très rapide, plusieurs patrons d'industrie, au premier rang desquels Carlos Tavarès, ayant indiqué à quel point cela risquait d'affaiblir l'industrie automobile

Si les crises sont des accélérateurs qui remettent en question les équilibres, elles sont également porteuses d'opportunités.

européenne sans réel impact sur le climat. On commence d'ores et déjà d'ailleurs à en constater les premiers effets avec la montée en puissance des constructeurs chinois, en pointe en la matière grâce aux effets de volume et à leurs coûts inférieurs à ceux pratiqués en Europe.

C'est pour cela que je préfère davantage insister sur la question du bon tempo à adopter que sur celui de la rapidité ou de la lenteur. Car en l'occurrence, c'est bien la volonté d'aller très vite qui conduit à cette situation et ce risque d'affaiblissement – voire pire – du secteur industriel automobile européen. Sur un sujet comme celui-ci, les enjeux sont multiples, enjeu industriel mais aussi en termes d'emplois, enjeu d'indépendance stratégique également car la capacité à sécuriser les approvisionnements en matières premières est également un élément essentiel. C'est un ensemble de considérations qui doit entrer en ligne de compte et suppose de se placer à la fois dans le temps long et en intégrant la dimension de souveraineté énergétique mais aussi d'approvisionnement.

Or la crise ukrainienne a illustré les dépendances qui s'étaient développées et qui conduisaient plusieurs pays européens, au premier rang desquels l'Allemagne à devoir modifier de façon accélérée leur stratégie en la matière, les Etats-Unis se retrouvant au passage grands gagnants sur le plan économique grâce à l'augmentation de leurs exportations de gaz de schiste, pour ne parler que de ce secteur.

Mais a également été révélé au grand jour ce qui était passé sous le radar médiatique, à savoir le jeu d'influence

de l'Allemagne pour affaiblir l'industrie nucléaire française au premier rang desquels figure EDF. Or une stratégie d'influence de long terme comme celle qui a été conduite aux dépens d'un fleuron industriel français suppose une réaction qui doit s'inscrire dans le temps long. De premières décisions ont été prises pour stopper l'affaiblissement du secteur, ce qui ne doit pas faire oublier que les attaques se poursuivent, notamment au niveau des institutions européennes pour contester au nucléaire le caractère de solution durable de fourniture d'électricité, solution qui n'émet aucun gaz à effet de serre faut-il le rappeler.

Que ce soit l'Allemagne qui a dû relancer des centrales à charbon ou la Pologne encore majoritairement dépendante du charbon, ces deux exemples illustrent l'avance prise il y a des décennies par la France et la pertinence de poursuivre ce modèle qui a représenté longtemps un avantage compétitif majeur pour nos industries.

Une nouvelle illustration que le tempo est un repère plus significatif que le simple marqueur de rapidité ou de lenteur.

Le facteur temps n'apparaît-il pas en définitive comme un formidable levier d'influence jouant contre nous ? Nous sommes lents et pusillanimes quand les autres sont rapides, volontaires, réactifs voire proactifs. Pourquoi cette dimension n'est-elle pas prise davantage en compte par nos dirigeants, que ce soit dans le secteur privé ou le secteur public ?

Le facteur temps est un formidable levier d'influence. C'est pour cette raison que j'ai été ravi que S.A.R. le Prince Joachim Murat accepte de rédiger la préface de mon livre car la place du tempo dans les campagnes napoléoniennes est absolument essentielle. Place qui est tout aussi essentielle dans le monde d'aujourd'hui. Paradoxalement, dans notre monde en accélération et en complexification, nous nous retrouvons à perdre de vue tout ce que nous pouvons tirer en utilisant cette dimension essentielle.

L'exemple de la révolution numérique illustre parfaitement la rapidité des évolutions en cours. Malgré toutes les tentatives pour ce faire, le cadre réglementaire ne se mettra en place que progressivement. Les précédentes révolutions technologiques ou industrielles ont également montré que ce ne sont pas nécessairement ceux qui créent l'innovation qui la transforment en produit de masse. Là encore, le tempo est plus important que la rapidité, ce qui permet de rappeler que l'espoir demeure de voir émerger des "géants" européens.

Un prérequis pour remettre en question la supériorité des acteurs américains suppose la capacité à développer un écosystème favorisant l'innovation. D'où la volonté portée par le gouvernement français d'encourager la "start-up nation". Mais la France se retrouve dans un cadre réglementaire européen qui place un accent fort sur la protection de l'individu, à contrario d'autres acteurs comme les Etats-Unis ou la Chine qui priorisent davantage la protection de leur souveraineté.

Il y a un équilibre à trouver entre les deux mais au-delà il y a aussi une question de priorités que l'on se donne. Si les crises sont des accélérateurs qui remettent en question les équilibres, elles sont également porteuses d'opportunités. La crise ukrainienne nous montre l'importance de l'indépendance énergétique et replace au centre du jeu la question de la préparation de nos armées aux conflits de haute intensité. La révolution numérique remet en question la relation entre l'homme et l'IA. Tout cela doit nous conduire à prendre du recul pour anticiper les mutations à venir en prenant en compte nos intérêts propres et à les porter au niveau européen. Et sans tarder. ■

EXTRAITS

Une France sous influence : la preuve par la guerre économique

Pour cadrer son développement, Jean-Louis Tertian ouvre son dernier ouvrage, La souveraineté stratégique : une question de tempo (Editions du Palio, juin 2023) en pointant nos erreurs de timing en matière de guerre économique. Edifiant !

[Les extraits des pages 3, 4 et 5 publiés ci-après le sont avec l'aimable autorisation des Editions du Palio. Qu'elles en soient ici remerciées.]

"La revue *Guerre économique*, créée par Nouveau Monde Éditions et l'École de Guerre économique, a établi en 2022 une liste des pays s'attaquant le plus aux intérêts économiques de l'Hexagone. Si les États-Unis et la Chine sont sans surprise en tête de ce classement, c'est bien l'Allemagne qui occupe la troisième place, devant la Russie. Une bonne occasion de regarder l'axe franco-allemand avec moins de naïveté et davantage de pragmatisme, à l'instar de ce que n'hésitent pas à faire nos alliés et concurrents allemands pour qui ce concept n'a guère de réalité.

Le but de ce constat n'est pas de vilipender l'attitude allemande. Que ce pays se préoccupe de ses intérêts et soigne leur défense en influençant les orientations des institutions européennes est davantage un exemple à suivre qu'une attitude à dénoncer.

Une guerre économique de plus en plus visible

"Ne nous y trompons pas, dans la guerre économique comme dans la guerre militaire, l'enjeu pour les parties est de s'assurer une supériorité aussi durable que possible en réduisant les autres acteurs à la dépendance.

Les États-Unis affichent ainsi un protectionnisme décomplexé sous la présidence de Joe Biden, dans la continuité de l'action économique de Donald Trump, en plus agressif. Face aux subventions fédérales massives, à hauteur de centaines de milliards de dollars, le risque est grand de voir le fossé se creuser entre les États-Unis et l'Europe, beaucoup plus corsetée par ses règles en matière de concurrence ou par ses contraintes normatives¹.

Par l'application extraterritoriale de certaines de leurs lois, les États-Unis exercent de surcroît un contrôle juridique et fiscal au-delà de leurs frontières. Cette pratique leur assure des ressources budgétaires de plusieurs dizaines de milliards de dollars. Les entreprises visées peuvent s'en trouver fragilisées quand elles ne sont pas purement et simplement rachetées comme dans l'affaire Alstom Énergie.

Dans le cas d'une guerre militaire, même s'il y a un agresseur et un agressé, les deux parties combattent jusqu'à reddition de l'un des deux ou accord entre eux. Dans le cas de la guerre économique, on rencontre souvent des circonstances où l'agressé ne réagit pas face aux actions de l'agresseur. Ce peut être par déni ou par naïveté. Certains acteurs parviennent à imposer leur position dominante en se comportant comme des tribus menant des razzias, sans s'exposer à des représailles, mais non sans provoquer de bouleversements économiques.

La crise ukrainienne a renforcé cette tendance.

Paradoxalement, notre pays semble avoir attendu 2022 pour admettre que nombre de ses alliés et néanmoins concurrents conduisent depuis des décennies des actions de guerre économique à son encontre, en particulier dans le domaine de l'énergie. Au début du conflit ukrainien, il a été affirmé que la France était entrée en économie de guerre en 2022. Toute la mesure a-t-elle été prise des enjeux économiques que cela implique ?

Un changement d'époque et de rythme

"L'année 2022 marque une rupture, un changement d'époque. Le retour de la guerre à haute intensité en Europe a un impact sur l'énergie, sur l'alimentation ainsi que sur les flux migratoires. L'Union européenne est la grande perdante de cette nouvelle donne, avec un déclin lié à la hausse des prix de l'énergie et une vassalisation accrue vis-à-vis de Washington qui dicte le tempo de cette crise.

Les États-Unis tirent les marrons du feu, au travers de leurs exportations énergétiques et de la hausse des commandes d'armements des pays européens, dont la grande majorité n'est guère sensible aux vertus d'une industrie de défense européenne prônée par la France.

Peu d'experts ont vu venir le fait que tout ce qui rendait la mondialisation possible, à savoir un argent peu cher, une énergie peu coûteuse, un travail peu onéreux, est en train de voler en éclat. De nouveaux paradigmes se mettent en place qui vont provoquer de nombreuses remises en cause et des changements d'équilibre. Nous entrons dans une période de fracture économique.

Comme l'a souligné le général Durieux, directeur de l'IHEDN, en février 2023, la guerre en Ukraine a représenté une surprise pour les experts et a accéléré un basculement du monde. Pour éviter d'être à nouveau surpris par une bascule encore plus importante, le développement d'une capacité de réflexion stratégique s'impose. Et donc l'utilisation des outils de l'intelligence économique." [p.20 à 23]

^{1/} Il est question ici de normes réglementaires d'application obligatoires, non des normes préparées dans les instances de normalisation.

EXTRAITS

Quand les prises de décision se font sous influence...

Dans son chapitre 5 de Souveraineté stratégique : une question de tempo (op.cit.), Jean-Louis Tertian pointe "le ralentissement de la prise de décision, plus particulièrement en France." Il note ainsi : "cette dimension temporelle est généralement occultée dans les analyses du déficit de compétitivité de l'économie française. Elle est pourtant fondamentale." Démonstration preuves à l'appui...

"Dans son ouvrage *Plus vite ! La France malade de son temps*, Guillaume Poitrinal [Grasset, 2012] dresse le constat d'un monde qui s'emballe tandis que la France semble ralentir. Beaucoup déplorent de se retrouver, tels des Sisyphes modernes, condamnés à pousser indéfiniment leur fardeau. D'aucuns en viennent à faire l'éloge de la lenteur en général, de la *slow food* en particulier. À l'échelle individuelle, cela relève de la liberté de chacun.

Cette exacerbation de l'individu pose la question de la capacité à penser collectif et surtout intérêt général. Sans aller jusqu'à poser la question – pourtant légitime – de la place du sacré dans notre société, celle de la poursuite de l'intérêt général est plus que d'actualité.

Le ralentissement s'observe également à l'échelle du pays. Construire prend davantage de temps qu'autrefois, qu'il s'agisse d'un bâtiment, d'un musée, d'un pont. Quand toutefois la construction arrive à son terme, comme en témoigne le feuilleton sans fin de Notre-Dame-des-Landes, dont le projet a finalement été abandonné malgré les décisions de justice et référendums en sa faveur.

Dans ce domaine, la comparaison avec nos voisins est révélatrice d'une situation alarmante pour notre pays. La rénovation du stade de Lille, initiée en 1999, a été achevée fin 2012. Dans le même temps, le stade du Bayern de Munich, qui avait débuté sa rénovation en 2001, l'a achevée en 2005. Dans les années 2010, Bruno Lemaire, alors ministre de l'Agriculture, faisait le constat qu'une fusion d'exploitations agricoles prenait huit semaines en Allemagne et une année en France.

Ce phénomène de ralentissement se remarque également quand on se penche sur la durée de mise en service du Grand Paris – un projet de métro de 155 km lancé en 2007 et livrable au mieux en 2025. Au début du RER, les 110 premiers kilomètres ont été réalisés entre 1962 et 1969. Plus tôt encore, la construction de la ligne 1 du métro a été décidée en 1896 et inaugurée à l'été 1900. Dix ans plus tard, le réseau parisien comptait six lignes. Dans le même ordre d'idées, quand je suis allé à Shanghai en 2010, le métro comprenait trois lignes, contre une seule sur mon plan qui ne datait pourtant que de l'année précédente. Beaucoup plus loin dans le temps, rappelons qu'il a fallu six ans pour bâtir la Sainte-Chapelle sous Saint Louis.

"On peut donc faire le constat d'un double ralentissement en France, l'un par rapport aux habitudes hexagonales antérieures, l'autre au regard des performances de nos concurrents.

Klaus Schwab, fondateur du Forum de Davos, a bien résumé ce constat avec la formule suivante : "Ce ne sont pas les plus gros qui mangent les plus petits mais les plus rapides qui mangent les plus lents."

Dans ce que l'on peut qualifier de phénomène de ralentissement national, le principe de précaution, élevé au rang de principe constitutionnel au début des années 2000, est plus un symptôme qu'une cause. Car la tendance évoquée précédemment est bien plus ancienne même si le principe de précaution l'a bel et bien renforcée.

Quand apparaît une concurrence entre États pour une implantation industrielle ou un projet d'infrastructure, la question du délai de réalisation est cruciale, quoique d'autres éléments puissent entrer en ligne de compte. Dans notre pays, la question du délai de réalisation n'est de surcroît pas la seule en jeu, il s'y ajoute celle de l'incertitude de ce délai au gré des nombreux recours possibles.

Cette dimension temporelle est généralement occultée dans les analyses du déficit de compétitivité de l'économie française. Elle est pourtant fondamentale. Il serait erroné d'y voir l'évolution naturelle d'une économie développée. Certes, la prise en compte de l'opinion de la société civile et des enjeux environnementaux, tout comme la possibilité d'exercer des recours, sont des avancées démocratiques qui ne doivent pas être remises en cause.

Mais "le mieux est l'ennemi du bien" ! L'abondance de commissions consultatives et de voies de recours constitue un frein sous-estimé mais bien réel, sous couvert d'intentions tout à fait louables mais détournées par des acteurs entraînés à utiliser tous les outils pour retarder les projets qui leur déplaisent." [p.103 à 106]

EXTRAITS

"Il y a pire que la cécité, c'est l'aveuglement, qui croit qu'il voit – et qu'il voit de la seule façon possible ..."

Avec finesse, Jean-Louis Tertian s'en rapporte dans son dernier ouvrage La souveraineté stratégique : une question de tempo (op.cit.) à une citation de Martin Heidegger pour mettre en relief l'une de nos faiblesses majeures, à savoir notre incapacité à faire preuve de lucidité et de réalisme. Et cet aveuglement nous coûte cher, très cher. Explication.

"Un rapport du Sénat français de juillet 2022 dresse un bilan jugé alarmant de la situation de notre pays en matière de souveraineté économique. Bien au-delà du constat connu de désindustrialisation, il est fait mention de l'accentuation "en pleine conscience" d'une relation de dépendance vis-à-vis d'entreprises et de pays étrangers. Plusieurs axes d'amélioration sont proposés, dont la sécurisation des approvisionnements et la protection des entreprises françaises, sujets rebattus depuis des années par les acteurs français de l'intelligence économique. Ce rapport est d'autant plus intéressant qu'il ne propose pas une vision autarcique mais celle d'une France souveraine "captive ni d'une autre puissance, ni d'un déclin inexorable qui nous contraint".

Ce rapport illustre le fait qu'avec l'accélération des mutations économiques, énergétiques, scientifiques, militaires et géopolitiques, une vision de l'avenir est indispensable sous peine de subir les changements imposés par les autres acteurs.

Martin Heidegger a dit : "Il y a pire que la cécité, c'est l'aveuglement, qui croit qu'il voit – et qu'il voit de la seule façon possible – quand c'est pourtant cette croyance où il est qui lui bouche toute vue." Que le philosophe ne se soit peut-être pas suffisamment appliqué cette règle à lui-même ne la rend pas moins pertinente. Face aux slogans simplistes, il faut dépasser les croyances et assumer la complexité des situations, donc des solutions, et revenir à une éthique de responsabilité. Ce qui n'est ni simple, ni mobilisateur ! Cela suppose de revenir à une éthique de responsabilité et d'accepter la complexité du monde."

Le rôle d'influenceur des ONG

"Pour prendre conscience des changements qui sont à l'œuvre en matière d'influence, il est important de percevoir le rôle que les ONG ont pris dans le cycle de décision notamment au sein de l'Union européenne. Étant au centre des initiatives législatives communautaires, la Commission européenne est naturellement en interaction avec un très grand nombre d'acteurs dans toutes les thématiques.

Plus de 12 600 entités sont ainsi inscrites dans le registre de transparence de la Commission européenne, dont 3 450 ONG. Ces dernières sont autorisées à participer à des groupes d'experts, répondre à des consultations, mais également produire des rapports ou mener des campagnes de lobbying sur les sujets qu'elles souhaitent porter. Leur influence peut se révéler déterminante dans l'élaboration des textes proposés.

Nombre d'ONG sont extra-européennes. L'influence américaine est ainsi forte à Bruxelles, même si elle n'est pas la seule.

Un certain nombre de fondations très actives, comme le World Economic Forum, l'Open Society de George Soros ou la Fondation Gates, défendent des intérêts qui ne sont pas forcément en ligne avec ceux de l'UE. On peut se demander dans quelle mesure la réciprocité est vraie. Des fondations européennes sont-elles autant présentes à Washington ou à Pékin pour influencer les décisions ? On perçoit bien qu'il y a là un déséquilibre qui complique le développement d'un intérêt européen.

À titre d'exemple, indiquons que Bill Gates a fondé en 2006 TerraPower, une entreprise qui fabrique des petites centrales nucléaires (350 MW). Dans ce cadre, l'entreprise de consulting Boundary Stone Partners s'est enregistrée en septembre 2021 au registre de transparence de la Commission – son principal client en 2020 ayant été TerraPower." [p.133 à 135]

Un maître-mot, le courage d'affronter la réalité de la situation

[...] "Bien qu'elle ne mette pas directement les vies en jeu, la guerre économique demande, comme le combat militaire, courage et persévérance. À tous les niveaux, il appartient aux responsables, selon les termes du Général Burkhard, chef d'état-major des armées, "d'entretenir un feu sacré au niveau du collectif humain". C'est à ce prix que l'on pourra maintenir la cohésion nécessaire à la défense de la souveraineté stratégique.

Le sociologue américain Saul Alinsky, très engagé dans la lutte pour les droits civiques, estimait dès les années trente que le premier devoir de celui qui veut changer le monde est d'accepter la réalité, quelque déplaisante qu'elle soit. C'est un bon point de départ.

Loin de chercher à donner des leçons ou suggérer des conclusions toutes faites, l'objectif de cet ouvrage est, dans notre univers saturé de mots, de chercher l'idée derrière les mots, préalable indispensable à la prise de décision éclairée. Le courage nécessaire pour affronter les crises sur la durée est d'abord celui de faire face à la réalité. Cela suppose de sortir de la caverne de Platon pour regarder le monde tel qu'il est. Alors seulement on pourra commencer à espérer.

Est-il encore temps ? Oui.

Mais à condition de revoir le tempo. Et de se préparer à un virage sur l'aile pour changer radicalement notre approche des priorités et de l'intérêt de notre pays." [p.137-138]

BIOGRAPHIE

Jean-Louis Tertian est contrôleur général au sein des ministères économiques et financiers depuis 2015. Il préside depuis 2021 le groupe interministériel sur la gouvernance des organismes publics piloté par le CGefi, dans lequel il a été rapporteur de 2018 à 2020. Il a rejoint en 2007 le Service de coordination à l'intelligence économique de Bercy, qui venait d'être créé sous l'impulsion de Thierry Breton, alors ministre de l'économie. Il y a occupé différents postes dont celui de chef du département de l'analyse stratégique et de la prospective pour en devenir le Coordonnateur ministériel de 2014 à 2015. Suite au rapprochement entre ce Service et la délégation interministérielle à l'intelligence économique, pour donner naissance au Service de l'information stratégique et de la sécurité économique (SISSE) dirigé à ses débuts par Jean-Baptiste Carpentier, Jean-Louis Tertian a rejoint le Contrôle général économique et financier.

Toujours impliqué dans ce secteur, il est membre depuis 2014 du conseil d'administration du Club des exportateurs de France où il a contribué à développer la prise en compte de la problématique d'intelligence économique par les entreprises au travers d'interventions et de colloques. Il a contribué aux ouvrages publiés par le Club, que ce soit le livre blanc de l'export de 2018 ou celui sur la diplomatie économique, publié en 2023 avec la Fondation Prospective et Innovation. Il donne des cours d'intelligence économique à l'École de guerre économique (de 2016 à 2017) et à l'ESIGELEC (École Supérieure d'Ingénieurs en Génie ELECTrique) depuis 2017. Il a été diplômé

de l'Institut européen des relations internationales, basé à Bruxelles, en 2008. Il y a effectué plusieurs interventions sur le thème de l'intelligence économique. Il a travaillé au sein des services de la Commission européenne de 2003 à 2007 dans le domaine de la politique de concurrence et des aides d'Etat. Il était notamment en charge de nombreux dossiers industriels (Alstom, France Télécom, Aker Yards, ...) ainsi que de la révision de lignes directrices (R&D, aides à l'environnement).

Jean-Louis Tertian était auparavant expert international au sein de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes de 1998 à 2003 sur les aspects de normalisation internationale. Dans ce cadre, il a présidé un groupe de travail de la Conférence européenne des Postes et Télécommunications sur les aspects économiques de l'interconnexion de 2001 à 2003. Il était rapporteur d'un groupe de travail de l'Union internationale des télécommunications de 2000 à 2003. Il était également membre de la commission de terminologie et de néologie des termes de télécommunications de 2000 à 2003.

On notera également que Jean-Louis Tertian est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'ESIGELEC, en 1990, et d'un master en administration publique de l'École Nationale Supérieure des PTT, en 1998. Il est également diplômé du Collège européen de sécurité et de défense, promotion 2011. Rappelons enfin que Jean-Louis Tertian a publié *L'intelligence économique : un état d'esprit* (préface de Jean-Pierre Raffarin, Editions du Palio, janvier 2021).



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

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

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

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

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo ■ Porto Alegre

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACT

France (Paris) - North America (Toronto)

South America (São Paulo - Porto Alegre)

bruno@comes-communication.com

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action