



Communication & Influence

N°172 - Janvier 2026

Quand la réflexion accompagne l'action

Souveraineté en péril, la mécanique des réseaux au sein d'une France sous influence : le décryptage de Christophe Assens

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.

Quelles sont les stratégies d'influence qui portent atteinte à la souveraineté de la France ? Comment certains réseaux tendent-ils à modifier nos perceptions et donc nos choix ? Professeur des universités à Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, Christophe Assens est spécialiste de stratégie et titulaire de la chaire Réseaux et Innovations. Connu pour ses travaux sur les dynamiques de pouvoir, de confiance et d'influence au sein des réseaux, il vient de publier "France, une souveraineté sous influence ?" (VA Editions, octobre 2025). Cette réflexion globale intègre dans le temps et l'espace l'évolution du concept de réseau et les avancées technologiques qui bouleversent en permanence les sphères géopolitiques et géoéconomiques. Une approche synoptique, au plus près des réalités de terrain, qui a le mérite de fournir des esquisses de réponses polymorphes pour contrer ces menaces.



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Christophe Assens pointe en particulier les règles d'incitation au conformisme social, qui empêchent l'esprit critique. De fait, "sous l'effet du conformisme dans les réseaux sociaux, la plupart des suiveurs de l'opinion majoritaire pratiquent l'autocensure. Dans le même temps, ils diabolisent les écarts de pensée par une inversion accusatoire." Gare au dissident qui s'affranchit de la ligne imposée !

Selon vous, sur le temps long, comment ont évolué les réseaux, d'une logique de coopération à une logique de domination ? Alors que la notion de réseau figure dans une multitude de disciplines (géographie, mathématiques, neurobiologie...), l'ouvrage *France : une souveraineté sous influence ?* (op.cit.) se concentre sur les communautés humaines fondées sur les relations de confiance. Dans ce cadre, certains réseaux obéissent à des conventions tacites comme le cercle d'amis. D'autres adoptent une forme plus statutaire comme les syndicats professionnels, les coopératives agricoles, les mutuelles, les associations

corporatistes, les cercles philanthropiques, les clubs d'entreprises, les communautés de consommateurs, les fondations familiales, etc. Avec l'essor du digital et de l'intelligence artificielle (IA), les réseaux changent de nature. Ils s'activent à distance, sans intermédiaires et de façon dématérialisée. Dès lors, quelles sont les conséquences de l'essor des "réseaux sociaux" et de l'IA pour communiquer, travailler, se socialiser, s'informer, donner son opinion ? Centrée sur des institutions sous le contrôle d'une autorité verticale, la société devient plus liquide, plus floue, plus horizontale. Cette horizontalité est paradoxale. D'abord, elle



www.comes-communication.com

encourage l'émancipation individuelle. Ensuite, elle enferme la liberté d'expression dans la pensée dominante : le virus Covid-19 ne peut être combattu que par la vaccination expérimentale ; le réchauffement climatique résulte des méfaits de l'économie capitaliste uniquement en occident ; le patriotisme est synonyme de fascisme ; la France est un État colonial ; le progressisme est forcément meilleur que le conservatisme. Sous l'effet du conformisme dans les "réseaux sociaux", la plupart des suiveurs de l'opinion majoritaire pratiquent l'autocensure. Dans le même temps, ils diabolisent les écarts de pensée par une inversion accusatoire. Le dissident, qui s'affranchit de la ligne du politiquement correct, est forcément intolérant à la liberté d'expression !

De fait, nous assistons à l'influence grandissante des réseaux qui tendent à rivaliser avec l'État pour défendre l'intérêt général : dans le domaine politique où les réseaux sociaux nourrissent la "démocratie directe" en contournant la représentation des élus ; dans la strate des

corps intermédiaires, comme les syndicats, dépassés en popularité par les pétitions en ligne et les manifestations spontanées ; dans les collectivités locales regroupées au sein des réseaux de l'intercommunalité pour "gagner en efficacité au-delà des clivages partisans" ; dans la stratégie d'État-Nation obligé de collaborer avec d'autres États pour atteindre une taille critique mondiale comme en Europe ; dans l'administration publique qui doit gérer l'interface numérique avec le citoyen en harmonisant les bases de données avec d'autres administrations ; dans l'ordre public soumis à des menaces de cybersécurité ou d'ingérence de pays étrangers via la propagande sur les réseaux sociaux ; dans la gestion d'équipe

des fonctionnaires pour décloisonner l'action publique ; dans les nouveaux outils défiant la souveraineté monétaire comme la blockchain utilisée dans les cryptomonnaies ; dans la ville intelligente pour optimiser avec des objets connectés les flux de ressources, d'énergies, de transport à l'échelle d'un territoire en fédérant les parties prenantes ; dans les enjeux de partenariat public-privé pour innover ; dans l'agriculture connectée pour assurer la souveraineté alimentaire ; dans le maillage des organismes de santé publique pour mutualiser les ressources et éviter les déserts médicaux ; dans l'éducation où le savoir est remis en question par les encyclopédies en ligne et par l'IA ; dans l'acceptabilité sociale visant à faire collaborer plus étroitement l'administration avec le citoyen...

On le voit, les réseaux sont présents dans tous les compartiments de la société française, qui demeure toutefois trop centralisée, pour en tirer un bénéfice.

Aujourd'hui, comment analysez-vous les ressorts de l'influence qui impactent la souveraineté de la France ?

Sommes-nous toujours capables de maîtriser notre destin, face aux pressions de Washington, Moscou, Pékin, Berlin ou Bruxelles ? Est-il encore possible pour la France de défendre ses intérêts dans la guerre économique mondiale ? Nous vivons dans un monde d'interdépendance, entre des pays à la

fois partenaires et concurrents, en raison de l'ouverture des frontières depuis la fin de la Guerre froide, laquelle entraîne une plus grande circulation des biens et des personnes.

La croissance économique se nourrit du libre-échange entre les pays, avec des chaînes d'approvisionnement, de production et de distribution qui s'étendent sur plusieurs continents. Par exemple, la conception d'un téléphone portable démarre dans un laboratoire de recherche, principalement aux États-Unis, en Chine ou en Corée du Sud. La production industrielle en grande série nécessite ensuite d'accéder à des matières premières, comme les terres rares, provenant en particulier d'Afrique (notamment dans les zones de conflit ou de guerre civile), de Chine ou du Canada, voire du Groenland (en fonction de la fonte des glaces), avant de procéder à l'assemblage du produit fini dans un pays possédant une main d'œuvre qualifiée à bas coût, comme l'Inde ou la Chine notamment. Ce produit fini est ensuite distribué dans le monde entier par des circuits logistiques maritimes, aériens ou terrestres (la "route de la soie" réduit de moitié le temps de transport entre la Chine et l'Europe) comportant une multitude d'intermédiaires commerciaux, administratifs, douaniers.

Cette chaîne de valeur mondiale constituée de maillons interconnectés est au cœur des enjeux de compétition : pour contrôler les ressources stratégiques comme les terres rares, pour délocaliser la production et l'investissement sous l'effet des barrières douanières, pour innover avant les autres en développant, en achetant ou en copiant des brevets sur l'IA, pour gagner des parts de marché en subventionnant la production ou en imposant une norme technique, etc.

A ce stade de la réflexion, la compétition économique des entreprises sur le marché trouve un prolongement naturel dans la rivalité de puissance des États sur le plan géopolitique et militaire. En conséquence, pour garantir la prospérité économique des entreprises comme enjeu de souveraineté d'un État, il convient de réfléchir à la manière dont un pays comme la France est capable de réduire la dépendance qu'il subit à l'extérieur de ses frontières, tout en renforçant son rayonnement sur les autres pays.

Aujourd'hui, les dépendances critiques se situent principalement dans l'énergie nucléaire avec l'approvisionnement en uranium, dans la technologie avec les minerais rares, dans la recherche et développement par l'accès aux capitaux et la fidélisation des talents. Certaines de ces dépendances peuvent être équilibrées par des contre-dépendances. D'autres dépendances peuvent faire l'objet d'une cogestion avec des partenaires. Enfin, certains points de vigilance nécessitent un sursaut national.

Sur ces sujets, l'Europe devrait soutenir les intérêts de la France. Or, c'est l'inverse qui se produit. L'Europe instaure des normes contre-productives portant préjudice à la souveraineté de la France, dans l'industrie et l'agriculture. Cette atteinte est d'autant plus inacceptable, qu'elle est portée politiquement par des "partenaires" comme l'Allemagne, souhaitant diriger l'Europe sur le plan économique et dominer l'OTAN sur le plan militaire. Cette rivalité contre-nature explique pourquoi l'Union Européenne est devenue progressivement une technocratie fondée sur la défiance, au sein de laquelle il est impossible de défendre le bien commun face à la compétition américaine, russe ou chinoise.

La France doit adopter une stratégie de puissance afin de concilier les enjeux de souveraineté nationale, avec des partenariats gagnant-gagnant en Europe, pour atteindre une masse critique à l'international. Cette stratégie repose sur la construction d'une Europe réseau, à l'intersection de l'Europe fédérale et de l'Europe des Nations. ■

L'Europe devrait soutenir les intérêts de la France. Or, c'est l'inverse qui se produit. L'Europe instaure des normes contre-productives [...] L'Union Européenne est devenue progressivement une technocratie fondée sur la défiance, au sein de laquelle il est impossible de défendre le bien commun face à la compétition américaine, russe ou chinoise.

EXTRAITS

La kakistokratie ou l'art de gouverner via le réseau des incompetents

Pour Christophe Assens, la société est souvent comparable à un bateau sans gouvernail dont le capitaine aurait déserté le bord. De fait, dans certaines administrations, le pouvoir politique est détenu par les moins compétents qui cultivent une rente corporatiste. Dans un chapitre de son dernier livre (France, une souveraineté sous influence ?, op.cit.), il donne quelques exemples concrets de ce mode de fonctionnement. Nous en citons ici deux cas, la loyauté inconditionnelle et la solidarité exclusive (p. 173 à 175 - Les extraits cités dans ce n° de Communication & Influence le sont avec l'aimable autorisation de VA Editions).

La loyauté inconditionnelle

"Le recrutement des nouveaux membres dans un réseau fermé n'est pas établi sur la base du talent, du mérite ou des compétences, mais sur le sacro-saint principe de la cooptation. On devient membre d'un réseau fermé parce que l'on inspire confiance aux membres déjà en place. Pour cela, il faut faire preuve de loyauté en acceptant de ne pas remettre en question l'équilibre du pouvoir d'influence déjà en place. D'une certaine manière, plus le réseau vit en vase clos sur un registre politique, plus il faut montrer son incompetence pour inspirer confiance à ceux qui sont déjà en place, comme l'explique Gambetta (2006)¹ en prenant l'exemple de la gouvernance à l'université, dont le fonctionnement relève pour partie de la kakistocratie :

"Les universitaires qui attribuent les postes ne sont pas simplement mauvais : ce sont généralement les pires. Ils forment une kakistocratie : le pouvoir des mauvais. Pourquoi ? Est-ce simplement du fait d'un arbitrage : les meilleurs en recherche n'ont pas le temps de se consacrer aux jeux de pouvoir, et ceux qui se consacrent aux jeux de pouvoir ne peuvent plus faire de recherche ? Il y a de cela, bien évidemment. Mais ce n'est pas la seule explication, ni même l'explication centrale. L'incompétence est un signal envoyé aux collègues : ils voient que sans le système, vous n'avez aucune chance de faire carrière, donc que vous serez loyal. Quand on récompense un bon, il estime que ce n'est qu'une reconnaissance naturelle de ses talents et il n'est pas autant enclin à la loyauté – Machiavel a théorisé cela. Pire est le candidat, plus haut le pouvoir de celui qui a réussi à le faire nommer. L'incompétence est une façon de se lier les mains dans certains domaines, de montrer que l'on devra tout au système, donc de l'assurer de sa loyauté future... Afficher son incompetence est une manière de dire aux gens : "vous pouvez compter sur moi – même si je le voulais, je ne serais pas capable de vous nuire". Il y a donc une régulation productrice de confiance par l'incompétence."

Pour éviter les dérives corporatistes de l'entre-soi, l'université invente en permanence de nouvelles règles déontologiques afin d'éviter les conflits d'intérêts dans le recrutement ou la promotion. L'efficacité de ces règles reste à démontrer. Elles sont le plus souvent instrumentalisées pour justifier des choix au sein du réseau de pouvoir, afin d'entretenir une rente de situation politique ou administrative. Dans ces conditions, l'incompétence n'est pas sanctionnée. Elle est même récompensée."

La solidarité exclusive

"Les membres d'un réseau fermé ont pour objectif commun et constant de préserver et de perpétuer le bien commun, par l'autorenforcement du conformisme social. Dans ces conditions, les membres à l'intérieur d'un clan vont rejeter la différence, et lutter contre tout changement pouvant conduire à la déstabilisation des valeurs culturelles et identitaires. Pour cultiver la rente relationnelle, ils privilégient l'uniformité des points de vue, en renonçant à la diversité. Dans ces conditions, la liberté individuelle s'efface derrière le collectif replié sur lui-même. Les règles de la solidarité ne sont pas négociables comme l'explique Gambetta (2006), en prenant l'exemple de la mafia et d'autres cercles criminels :

"La mafia - mais ce n'est pas le seul réseau criminel à fonctionner ainsi – est finalement assez économe en violence. D'autres formes de régulation interviennent. Il y a tout d'abord l'établissement d'un code de l'honneur. Dans un article du Katmandu Post (3 mars 1998), les enseignants de la plus grande école de cambriolage [...] expliquent comment ils inculquent à leurs trois mille élèves "l'art ancestral et honorable du cambriolage" : le travail du pickpocket, la manière de rentrer par effraction dans un domicile de particulier sans faire trop de dégâts et avec une violence minimale, etc. On peut également augmenter les coûts de la trahison de la confiance. Par exemple, le tatouage qui se pratique dans nombre d'organisations de type mafieux est une façon d'élever les coûts de sortie du système."

[...] Un réseau fermé, qui cultive le repli sur soi pour entretenir la rente relationnelle, renonce ainsi à introduire de la diversité sociale et encourage la cooptation des moins compétents. Cette logique a du sens dans un monde professionnel de type administratif, lorsqu'il n'y a pas de risque de mort sociale. Par contre, dans un monde globalisé, où il faut convaincre des partenaires de culture différente, la stratégie de réseau en circuit fermé présente des limites. En conséquence, pour retrouver de l'influence sur la scène internationale, la France doit rompre avec les stratégies de carrière corporatiste en circuit fermé, et encourager les stratégies de carrière en réseau ouvert [...]."

¹ Gambetta D (2006), La valeur de l'incompétence : de la mafia tout court à la mafia universitaire. Une approche méthodologique, *Gérer et Comprendre*, sept, n°85, 23-26.

EXTRAITS

Les réseaux d'influence dans une approche géopolitique : concilier maîtrise de la technologie, proximité humaine et différenciation spatiale

Dans la conclusion de son ouvrage (France, une souveraineté sous influence ?, op.cit.), Christophe Assens met en relief le subtil équilibre qu'il nous faut trouver entre souveraineté et influence, en regard des grands basculements mondiaux auxquels nous assistons. Ce, en prenant en compte divers paramètres-clés à intégrer d'urgence en toute lucidité. (Ci-après, extraits tirés des p. 220 à 232).

Réseaux et mondialisation

"Le centre de gravité du monde se déplace, entraînant un risque majeur de perte de souveraineté pour des pays comme la France, avec des répercussions majeures sur la politique intérieure. Sans sursaut dans l'innovation technologique, la France ou plus largement l'Europe risque de devenir le "perroquet" des États-Unis ou de toute autre grande puissance technologique, en perdant alors la capacité de faire entendre une voix indépendante pourtant nécessaire, dans un monde multipolaire.[...] La géopolitique dicte l'agenda stratégique à tous les niveaux de décision politiques, économiques, sociaux ou environnementaux. Or la géopolitique est devenue un jeu intense de confrontations entre les pays souhaitant repousser les frontières d'influence dans un monde qui rétrécit au même moment avec la raréfaction des ressources naturelles. Cette confrontation géopolitique s'établit à partir d'une multitude de réseaux d'influence, sur terre, mer, dans les airs, dans l'espace et le cyberspace. Ces réseaux d'influence affectent la capacité d'un pays comme la France à maîtriser des décisions souveraines dans le domaine politique, militaire, économique, social et culturel [...]"

Eternels réseaux d'influence

"Les réseaux d'influence ont toujours existé dans l'histoire de l'humanité, mais leur rôle tend à s'accroître en raison de la mondialisation de l'économie, de l'essor des outils de communication à distance, et de l'interdépendance accrue des États-nations. Pour réduire l'incertitude face à la complexité du monde, il faut fonctionner en réseau à tous les niveaux. Lorsque les institutions traditionnelles sont affaiblies ou inexistantes ; lorsque l'autorité est remise en question ; lorsque l'action se déroule à l'intersection des frontières territoriales, au carrefour des sphères publiques et privées ; lorsque le droit est impuissant par rapport aux traditions, les réseaux interpersonnels servent à amortir les crises et à innover au service de l'intérêt commun."

"[...] Ainsi, depuis toujours, un réseau social est avant tout fondé sur un principe de fraternité librement consentie, à la suite d'expériences "gagnant-gagnant". La technologie digitale étend aujourd'hui à l'échelle mondiale ce besoin de fraternité, qui était autrefois limité aux villes et aux villages en raison des modalités de transport sur courte distance. La technologie prolonge à distance le besoin de reconnaissance sociale dans des communautés humaines de petite taille, soudées par la même identité, la même culture, le même attachement aux racines de leur terroir."

Réseaux, relations humaines et digital

"Dès lors, les réseaux interpersonnels sont de deux natures différentes. Les réseaux de taille réduite reposent sur une confiance construite généralement en face-à-face. Ils sont qualifiés de réseaux fermés. Ils ont comme particularité de fonctionner en circuit fermé, sous forme de clan ou de mafia pour certains d'entre eux, en privilégiant les symboles, les coutumes et les traditions pour bénéficier des avantages que procure la fraternité à partir d'une identité commune et de valeurs partagées. Ce type de réseau joue un rôle important pour conquérir ou exercer le pouvoir politique à partir des corps intermédiaires (syndicats, partis politiques, corporatisme professionnel, associations, clubs, communautés, diasporas, etc.), ou pour modifier la fenêtre d'acceptabilité sociale dans les démocraties, à partir des stratégies d'influence menées par des minorités actives sur les réseaux sociaux, face à la majorité passive.

A l'inverse, les réseaux de grande taille, pour lesquels les outils digitaux permettent d'élargir, sans limites techniques, les frontières de la solidarité, sont considérées comme des réseaux ouverts particulièrement utiles pour faire circuler l'information et innover. Ils sont fédérés généralement par des plateformes collaboratives qui jouent alors le rôle de tiers de confiance pour rassembler des milliards de personnes en dépit de l'anonymat. Ces réseaux ouverts permettent de cultiver des liens à distance sans s'impliquer affectivement. Ils sont utiles sur le plan social, professionnel, pour pratiquer la veille d'information, pour se socialiser à distance, pour produire de l'innovation en confrontant des idées différentes, et pour nouer des transactions directement entre particuliers sans avoir besoin de passer par les intermédiaires classiques du marché."

France, un redressement possible ?

"La France dispose de tous les talents nécessaires et de tous les atouts stratégiques pour renforcer sa souveraineté dans le concert des nations, à condition de croire en son destin et de tout faire pour le maîtriser y compris avec ses alliés stratégiques en Europe, si la gouvernance de l'Europe s'améliore dans plusieurs domaines clés : la majorité qualifiée dans le vote au Parlement européen, la subsidiarité de la Commission européenne vis-à-vis des États-nations ; la préférence communautaire à l'intérieur du réseau de partenaires ; la réciprocité dans les accords de libre-échange et l'extraterritorialité du droit européen appliqué au reste du monde. Rétablir les fondamentaux budgétaires pour renforcer les services régaliens en France permettra de mieux rayonner, en s'appuyant de préférence, mais pas exclusivement, sur les réseaux d'alliés naturels au sein de l'Europe, afin de contrer l'ingérence étrangère et les réseaux d'influence hostile."

EXTRAITS

Stratégies d'influence et souveraineté de l'esprit

L'ouvrage de Christophe Assens (France, une souveraineté sous influence ?, op.cit.), que nous présentons dans ce n°, s'est réalisé sous un haut patronage, puisque l'on y retrouve des textes de Nicolas Moinet (avant-propos), Alain Juillet (préface) et Aude de Kerros (postface), lesquels furent tous trois, dans le passé, des invités de Communication & Influence. Ci-après quelques lignes de chacun d'entre eux qui mettent bien en valeur, sous des angles différents, le travail effectué par Christophe Assens.

La première de toutes les souverainetés est celle de l'esprit

"Ce livre n'est pas un simple essai académique ; c'est un acte de résistance intellectuelle et un appel à lucidité. En disséquant les mécanismes d'influence, de la propagande historique sur le taylorisme à la normalisation de la recherche en gestion sous l'égide américaine, en passant par la manipulation de "l'acceptabilité sociale", l'auteur nous montre comment la France a trop souvent abdiqué dans la guerre des idées. Le diagnostic est sévère car clinique : une souveraineté affaiblie par une Europe qui peine à faire bloc, une dépendance technologique croissante dans la filière stratégique de l'IA, et une vulnérabilité face aux ingérences étrangères, notamment en Afrique. Mais l'ouvrage ne se contente pas de constater le déclin. Il propose une voie, une stratégie pour que la France retrouve sa place : celle d'un tiers de confiance, d'un trait d'union capable de fédérer et de restaurer une forme de souveraineté supranationale à l'échelle européenne pour mieux renforcer la sienne. Le lecteur tient entre ses mains bien plus qu'une analyse géopolitique. Il tient le fruit d'une pensée libre, forgée dans la durée et l'adversité, loin des sentiers battus et des chapelles académiques. C'est une contribution essentielle au débat public, portée par une voix rare et courageuse qui nous rappelle que la première de toutes les souverainetés est celle de l'esprit."

Nicolas Moinet, professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'IAE de Poitiers, cofondateur de l'École de Pensée sur la Guerre Économique.

Les techniques d'influence à l'heure de la guerre économique

"Les techniques d'influence quittent généralement les rives de la rationalité scientifique pour basculer dans l'émotion, remplacent les valeurs traditionnelles par des idéologies plus ou moins déclarées, et construisent des argumentaires biaisés d'autant plus acceptés qu'ils se posent en parangons de vertus outragées. Avec des processus et des approches qui utilisent le subliminal pour convaincre, on va influencer toutes les couches de la société. On va les cibler directement ou indirectement par des messages spécifiques visant à les amener dans le sens voulu par ceux qui tirent les ficelles chez nous ou ailleurs. Une autre technique efficace les pousse à se focaliser sur un problème en l'amplifiant pour qu'ils oublient de se mobiliser sur ceux qui sont les plus importants [...] Répondre efficacement aux actions d'influence menées par les réseaux sociaux exige d'en maîtriser l'approche et les techniques, car la meilleure réponse passe par la contre-influence. Acquérir cette capacité implique de pouvoir anticiper par la recherche de renseignements sur les actions adverses. Elle s'appuie sur le lancement vers les réseaux identifiés comme proches de l'émetteur, d'actions ciblées visant à le déstabiliser. Semer le doute sur les produits ou les objectifs, déplacer le champ de bataille pour effacer les repères, diffuser des données personnelles, remettre en cause des certitudes pour provoquer le questionnement, multiplier les messages orientés... Les méthodes sont multiples et leur efficacité reconnue. Mais ceci ne s'improvise pas. Leur montage exige une connaissance parfaite de l'ennemi et de ses méthodes."

Alain Juillet, dirigeant d'entreprise et haut fonctionnaire, ancien directeur du Renseignement extérieur à la DGSE et ancien Haut responsable à l'Intelligence économique auprès du Premier ministre.

De l'importance de connaître le fonctionnement des réseaux

"Pendant quelques années, on a cru que l'abolissement de l'espace, du temps, de l'obstacle des langues et la gratuité numérique, donnerait lieu à une fatale uniformisation, globalisation de la planète. Elle n'a pas eu lieu. Le monde enraciné n'a pas disparu ! Au contraire, le local trouve sa place face au global et va jusqu'à le concurrencer. Christophe Assens insiste sur l'importance de la connaissance du fonctionnement des réseaux, car s'ils sont facteurs de beaucoup de progrès, ils peuvent être aussi de puissantes armes de guerre ! Il importe d'en tenir à jour sans cesse la taxonomie. Il explore les nouveaux champs de bataille : ainsi le conflit que l'on observe entre les institutions nationales, enracinées, aux structures fixes, aux hiérarchies établies, et les réseaux fermés de nature hybride, internationale, à la légitimité autoproclamée, servant des intérêts particuliers revêtus de pieux discours caritatifs, écologiques et moralisateurs. Elles fabriquent notamment des normes commerciales, culturelles, financières, militaires qui destituent lois et pratiques de chaque pays."

Aude de Kerros, artiste (peinture et gravure) et essayiste française, connue notamment pour ses travaux d'analyse du monde de l'art et des réseaux du marché de l'art à travers le monde.

A signaler également : pour ceux qui s'intéressent plus particulièrement au fonctionnement des réseaux au sein de l'Union européenne – et tout particulièrement à l'incapacité des réseaux dirigeants à comprendre l'évolution du monde – on se reportera avec profit au récent article de fond publié par Christophe Assens intitulé : *L'Europe, une puissance réglementaire incapable d'innover* (in *Innovations* 2025/3 N°78, pages 131 à 153, Editions De Boeck Supérieur) : <https://shs.cairn.info/revue-innovations-2025-3-page-131?lang=fr>

BIOGRAPHIE

Docteur en sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine (1998), et habilité à diriger des recherches à l'université Paris-Dauphine (2001), Christophe Assens est professeur de stratégie à l'université de Versailles-St-Quentin-en-Yvelines (UVSQ). Membre du laboratoire LIMEEP-PS, il vient de publier *France : une souveraineté sous influence ?* (VA Editions, 2025). Détenteur de la médaille d'excellence scientifique de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines (2015), Christophe Assens est Lauréat du Prix littéraire de la Fondation ManpowerGroup / HEC Paris (2014) et Lauréat du Prix de recherche Syntec / Société Française de Management pour son ouvrage *Le management des réseaux : tisser du lien social pour le bien-être économique* (Editions de Boeck, 2013, traduit dans plusieurs langues).

La production scientifique de Christophe Assens se situe au carrefour de la stratégie d'entreprise, de la géopolitique, de l'intelligence économique et du management des réseaux. Dans ce champ, il est l'auteur d'une centaine de publications. Il assume en France un rôle de passerelle entre le secteur public et privé, pour sortir du cloisonnement institutionnel. Il exerce les fonctions de professeur associé à l'ENAP Québec en étant membre associé du laboratoire CERGO sur la gouvernance. Il occupe également les fonctions de président du conseil scientifique de l'ISG Paris. En 2025, il préside la conférence ADIMAP et le symposium international regards croisés en management public, en partenariat entre l'ENAP Québec et EDC Paris Business School. Il est directeur de publication de la RISO - Revue Internationale des Sciences de l'Organisation, tournée vers l'Afrique francophone.



Christophe Assens est titulaire à l'université de la chaire Réseaux et Innovations, issue d'un partenariat public/privé. Cette chaire vise à éclairer les défis stratégiques du XXI^e siècle à partir des thématiques suivantes : propagande par les réseaux sociaux, communautés digitales, réseaux public-privé, industrie duale civile/militaire, gestion du bien commun, écosystèmes d'innovation, intelligence collaborative, réseaux d'influence, stratégie de coalition avec des concurrents, Intelligence Artificielle et désinformation, cartographie des flux, management par la confiance, clubs d'entreprises, tiers secteur (coopératives, associations, mutuelles), externalités de réseau, effets de clubs, renseignement d'affaire, réseaux de mandataires, gouvernance de l'Europe, souveraineté de la France, pyramide inversée dans la chaîne de commandement, etc...

Christophe Assens a participé à une cinquantaine de jurys de thèses en gestion, en économie et en sociologie comme président, rapporteur ou examinateur. L'un de ses doctorants a été Lauréat du Prix de la meilleure thèse décerné en (2012) par l'Association pour les recherches sur l'économie agroalimentaire (AREA). Il enseigne dans des programmes pour dirigeants MS MBA DBA, et réalise des conférences. Il participe aux débats de société dans les médias. Christophe Assens était déjà intervenu dans Communication & Influence sur la question des réseaux : <https://urlr.me/gMCzd7>

Pour en savoir plus : <https://www.christophe-assens.fr/> - Les éléments présentés dans cette biographie sont tirés de ce site.

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 Christophe Assens va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo ■ 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