

Rapport

Quelle influence pour la France d'ici 2030 ?

2017

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION : DE LA NECESSITE DE BATIR UNE CAPACITE D'INFLUENCE

II. LE CONSTAT : UNE FRANCE EN PERTE D'INFLUENCE

1. Un État imperméable à la logique de l'influence
2. D'un État westphalien à un État réticulaire : bâtir une méthode d'influence

III. RECOMMANDATIONS

1. Favoriser les échanges entre les entreprises, les administrations et la sphère des idées
2. Créer un Commissariat en charge de l'influence française
3. Replacer les universités au cœur de notre stratégie d'influence académique
4. Repenser notre culture et notre politique des ressources humaines dans la fonction publique
5. Promouvoir le droit et les normes françaises
6. Attirer les talents (« *talentspotting* ») et les garder
7. Créer un ministère de la Mer et de l'Outre-Mer
8. Valoriser notre patrimoine culturel et soutenir l'industrie culturelle

IV. CONCLUSION

I. INTRODUCTION

De la nécessité de bâtir une capacité d'influence

La capacité de la France à peser sur les affaires du monde, son influence en somme, est un thème récurrent des débats nationaux, un *topos* incontournable de la vie politique et intellectuelle française. La ligne de front est nette : aux *déclinistes*, dont la nostalgie fait fond avec un passé en partie imaginé, s'opposent ceux qui, peut-être en réaction aux premiers, refusent de voir les menaces de décrochage que les bouleversements charriés par la mondialisation font planer sur notre pays ; ils cèdent, ce faisant, à une tentation panglossienne tout aussi aveuglante.

Ainsi, selon Nicolas Baverez, l'influence de la France serait littéralement en « chute libre », Paris serait frappé d'une triple incapacité à « inspirer », à « mobiliser » et à « démultiplier des moyens » ; la France ne serait pas en mesure *in fine* de s'adapter aux nouvelles formes du pouvoir qui nécessitent plus de séduction que de coercition. *A contrario*, la synthèse dirigée par Michel Foucher, d'une très grande qualité au demeurant, n'échappe pas à un optimisme parfois excessif.

Ces analyses, par moment élaborées sous l'empire de l'émotion, ne nous semblent pas répondre aux enjeux de notre temps. Quoique puissamment documentées, elles échouent à identifier les leviers d'influence qu'un monde en pleine redéfinition ne manque pas de faire naître. La France souffre indéniablement d'une réflexion anémique sur les formes et instruments de l'influence au 21^{ème} siècle, quand de nombreuses puissances, grandes et moyennes, consentent des efforts significatifs à la compréhension de ces questions. Car la nature du pouvoir est incertaine, et il est malaisé d'anticiper la nature des ressorts de la puissance des États à l'horizon 2030.

Nous pouvons néanmoins affirmer deux principes :

- Premièrement, la métaphore organiciste, souvent présente en filigrane dans les propos des *déclinistes*, ne permet pas de comprendre la vie des nations/civilisations. Aucun déclin n'est irréversible, et l'affaiblissement d'une nation peut n'être qu'une parenthèse dans une trajectoire historique. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer la réémergence de la Chine sur la scène mondiale, ou celle de la Russie quoique avec moins d'éclat.
- Deuxièmement, les ressources sur lesquelles la puissance des États était bâtie seront très largement démonétisées au 21^{ème} siècle. La transition éventuelle du leadership mondial des États-Unis à la Chine (tant redouté à Washington) pourrait ainsi représenter un moindre danger que la diffusion du pouvoir à une multitude d'acteurs, y compris non étatiques (pensons au terrorisme et à la cyber-dissidence, par exemple). Désormais, le pouvoir ne repose plus sur la seule coercition, il se construit sur la capacité des États à contrôler l'agenda politique international, à peser sur le cadre institutionnel dans lequel les relations entre acteurs se déploient, et à modeler les préférences des autres.

Dans une époque où l'information domine, l'État le plus puissant, comme l'affirme Joseph Nye, pourrait bien être celui qui détiendra la plus grande puissance narrative.

Au lendemain d'une élection présidentielle qui bouleverse le système de partis qui a dominé la France depuis 1962, il nous semble essentiel de repenser notre appréhension des enjeux de puissance, de mieux évaluer la capacité de la France à défendre ses intérêts et ses valeurs, ainsi que son aptitude à raconter au monde une histoire susceptible de (re)conquérir « les cœurs et les esprits ».

II. LE CONSTAT

Une France en perte d'influence

L'équipe pluridisciplinaire réunie par Synopia a pu auditionner divers acteurs clés de l'influence issus de secteurs tels que la recherche, le monde de la mer, l'industrie, les *think tanks*, la diplomatie, l'intelligence économique, le droit ou encore la haute fonction publique. La matière collectée au cours de ces entretiens a permis de dresser le constat de l'effacement progressif de la France sur la scène internationale. Certes, la France demeure une puissance avec laquelle il faut compter ; oui, la France est en possession des instruments classiques de la puissance : elle dispose du feu nucléaire, détient un siège de membre permanent au Conseil de sécurité des Nations Unies, et reste la 6^{ème} puissance économique mondiale (la 9^{ème} selon le FMI qui calcule en PPA). Mais ces atouts ne sauraient masquer l'affaiblissement manifeste de l'influence de la France dans nombre de domaines et la difficulté croissante à la hisser à son niveau optimal au regard de son potentiel.

Il est évident que l'émergence de nouvelles menaces (terrorisme, cyber-guerre, etc.), tout comme la résurgence de spectres que l'on croyait disparus (prise de contrôle d'un territoire par une puissance étrangère), rendent plus que jamais nécessaire la conservation d'une capacité de coercition (*hard power*). Mais dans ce siècle nouveau et marqué par la révolution numérique, le maintien de la position de notre pays dans la compétition internationale sera fondamentalement déterminé par sa capacité à mettre sur pied une politique d'influence efficace.

Le présent rapport n'a pas pour ambition de dresser un constat exhaustif et détaillé du décrochage de la France, mais simplement de l'illustrer par quelques exemples significatifs, et de mettre au jour les dysfonctionnements les plus criants qui limitent son influence. Surtout, il s'attache à formuler des propositions concrètes dans lesquelles l'équipe dirigeante issue de l'élection présidentielle de mai 2017 pourra puiser pour construire une véritable politique d'influence.

1. Un État imperméable à la logique de l'influence

L'incapacité de la France à peser de façon significative sur les affaires du monde, cette inadaptabilité dont elle semble parfois souffrir, tient d'abord au fait que l'influence qui caractérise tant notre époque a partie liée avec la logique de la mondialisation libérale qui s'inscrit dans la culture anglo-saxonne.

La trajectoire de l'État français se caractérise par la centralité de l'administration et de la loi. Cette dernière, expression de la volonté générale, a ainsi longtemps prévenu l'émergence d'un véritable contrôle de constitutionnalité, ce qui avait conduit Carré de Malberg à qualifier la France « d'État de loi ». Le modèle français, qui a joué un rôle clé dans l'émergence du monde Westphalien, est aujourd'hui en retrait par rapport au modèle anglo-saxon, au sein duquel priment le contrat et la négociation entre les parties. Cette conception du droit fait littéralement corps avec le processus de mondialisation.

Privilégiant les acteurs étatiques et l'élaboration de traités reposant sur le droit international public, la France ne parvient pas à s'imposer dans un monde où les acteurs non étatiques produisent de plus en plus de règles et de normes, et où le contrat et le droit mou (*soft law*) s'imposent un peu plus chaque jour comme des instruments incontournables.

Les dirigeants français ou les hauts fonctionnaires, malgré l'excellence des concours de sélection, ne sont pas préparés à une lecture libérale d'un monde soumis aux logiques d'influence, et continuent de l'appréhender à travers le prisme inadapté de l'État administratif centralisé. Ces responsables sont donc conduits à traiter l'influence comme une politique publique classique quand, sans doute, le rôle des autorités devrait être au contraire d'impulser, de coordonner et de soutenir les initiatives privées et publiques qui ne manqueraient pas d'émerger de peu qu'on les y encourage.

Cette remarque nous conduit à souligner combien l'influence est absente des programmes de formation dispensée à nos hauts fonctionnaires, alors qu'elles figurent au cœur des formations des élites d'autres pays. Le problème est sans doute plus grave encore car nos hauts fonctionnaires, qui fournissent les plus gros bataillons de dirigeants politiques, sont trop souvent coupés de la réflexion stratégique, du monde des idées (notamment issues du monde académique), et de l'entreprise qui sait parfois bien mieux mener des campagnes d'influence.

Nos acteurs étatiques semblent du reste privilégier leurs homologues, ignorant qu'une politique d'influence se construit en réseau, et négligeant les soutiens qu'ils pourraient trouver à la faveur de l'émergence de multiples acteurs transnationaux que sont les ONG, les *think tanks*, les entreprises, ou encore les fondations.

Cette administration, qui pourrait à tout le moins mettre à profit ses formidables moyens pour peser avec davantage de succès, semble également handicapée par une structure en silos,

imperméable à toute logique de réseau, et par le poids d'une hiérarchie peu prompte à la prise de décision.

La France, trop rarement consciente de ses faiblesses, et vivant encore dans l'illusion du « rayonnement », néglige la constitution d'alliances *ad hoc* qui pourraient permettre de fixer des règles internationales plus proches de notre système de valeurs et de nos intérêts.

Plus grave encore peut-être, la tête de l'État semble souffrir d'une absence de stratégie à moyen et long terme. Pour reprendre le vocabulaire des *business schools*, la France n'a pas de « vision », elle ne propose plus de narration du monde à laquelle d'autres pourraient adhérer, adoptant ainsi nos valeurs, et assurant par là-même la promotion de nos intérêts.

Enfin, rien n'encourage les fonctionnaires à passer par l'international, dans un cadre multilatéral ou hors des circuits administratifs. Et lorsqu'ils le font malgré tout, leurs efforts ne sont pas valorisés, quand ils ne conduisent pas tout simplement à une mise au placard. Cette tendance au « parisiannocentrisme » éloigne nos talents des lieux au sein desquels se forge le monde de demain, et d'abord de Bruxelles, au profit d'une scène du pouvoir franco-française.

2. D'un État westphalien à un État réticulaire : bâtir une méthode d'influence

En matière d'influence, les Français adoptent trop souvent une démarche de dilettante, trop confiants peut-être dans leur supposée supériorité intellectuelle ou culturelle. L'influence ne doit pourtant rien au hasard, et notre pays et nos fonctionnaires qui le servent, ne seront en mesure de « promouvoir la France » qu'en mettant au jour et en appliquant avec rigueur et intelligence des situations, une méthode éprouvée.

Afin de développer une politique d'influence plus efficace, et d'adapter notre pays aux nouveaux défis de l'influence, quatre principes qui ont fait leur preuve peuvent être utiles :

1. C'est probablement un truisme mais qui mérite d'être rappelé, pour mener une politique d'influence, il faut en premier lieu définir des objectifs (politiques, économiques, idéologiques, stratégiques, etc.) précis et réalistes. Que voulons-nous au juste ? Quel est l'objectif poursuivi par le dispositif mis en place ? Cet objectif doit bien évidemment être évaluable *ex post* afin de réaliser un retour d'expérience (le « RETEX » des militaires) qui permettra de consolider la méthode.
2. Toute méthode d'influence doit s'inscrire ensuite dans une temporalité. Chaque objectif doit, en effet, être assorti de délais. S'agit-il de mettre en place une politique d'influence à très court terme, par exemple pour faire adopter par d'autres États une norme française, ou bien, *a contrario*, faut-il s'inscrire dans le temps long, la politique d'influence visant alors l'acquisition d'une position privilégiée dans l'avenir.

3. Une politique d'influence suppose également de savoir qui l'on souhaite influencer. Différents champs et niveaux au sein de la société peuvent être ciblés : leaders d'opinion, entreprises dans leurs décisions d'investissement, les ONG, le monde académique, les *think tanks*, les médias, y compris les médias sociaux qui jouent désormais un rôle d'influence considérable, ou encore le grand public.
4. Enfin, une politique d'influence doit être pensée à partir des acteurs dont la mission est de l'exercer. Les agents de l'État sont concernés au premier chef, mais nous aurions tort de nous arrêter là. Chaque objectif, en fonction de sa spécificité, doit donner lieu à la constitution d'un dispositif adapté sollicitant les acteurs les plus pertinents au sein de l'ensemble de la société française.

III. RECOMMANDATIONS

Sur la base des constats faits plus haut d'une inadaptation structurelle des outils nationaux d'influence et d'une culture de l'influence encore embryonnaire, le groupe de travail de Synopia formule les recommandations suivantes, déclinées autour de huit problématiques qui répondent aux quatre questions à poser pour lancer le chantier de la reconstruction de notre influence :

- Quels sont les acteurs ou les leviers de l'influence ? Les trois premières recommandations s'adressent ainsi respectivement aux *think tanks*, à l'université et à l'administration.
- Comment changer nos pratiques professionnelles en profondeur ? Deux champs de proposition sont consacrés au droit et à notre culture des ressources humaines (recommandations 4 et 5).
- Qui veut-on influencer ? Les élites de demain et d'outre-France sont au cœur de la sixième proposition.
- Dans quel(s) cadre(s) s'exerce(nt) notre influence ? Le monde maritime, à la fois espace clé de (re)-conquête de l'influence pour la France et formidable démultiplicateur aux regards de nos capacités (7), et la culture occupent une position singulière, tant ils sont transverses par essence, à la fois leviers, espaces de manœuvre et patrimoine (8).

1. Favoriser les échanges entre les entreprises, les administrations et la sphère des idées

Le décroisement entre ces trois univers, qui se connaissent souvent mal et se pratiquent peu, constitue un préalable à toute stratégie de construction d'influence durable. C'est également un facteur qui permettrait de dépasser les freins identifiés en valorisant les synergies. Fluidifier la circulation des talents et des idées entre ces trois milieux dans une approche souple

et réticulaire est une urgence. Les laboratoires d'idées ou *think tanks*, nés en même temps que l'affirmation de la puissance américaine au tournant du 20^{ème} siècle, offrent un cadre particulièrement efficace pour cette porosité de personnes et d'idées.

Ils ont vocation à devenir cette *agora* moderne, creuset de l'action politique autant que forum d'idées, dont la République française a besoin. Quatre pistes devraient être explorées :

- 1.1. Promouvoir l'émergence de « laboratoires d'idées » français de stature internationale, capables de rivaliser avec les *think tanks* à vocation mondiale historiquement d'inspiration anglo-saxonne (RAND Corp., Brookings, IISS, etc.) est devenu une évidente nécessité, comme le souligne de manière récurrente la publication de multiples rapports (cf. les propositions du Rapport piloté par Yves Saint-Geours en 2016). Pour autant, l'enjeu demeure essentiel : seul l'IFRI se hisse aujourd'hui dans le classement des 100 *think tanks* les plus influents. Or, la spécificité des *think tanks* est de s'adresser à une pluralité de publics cibles en même temps : entreprises, ONG, monde académique, élites politiques, autres *think tanks* et médias, y compris les médias sociaux.
- 1.2. Imaginer un dispositif qui incite fortement la mise en place d'une période de mobilité pour les hauts fonctionnaires (A ou A+) au sein des *think tanks* français. Cette initiative permettrait à nos *think tanks* de disposer de personnels supplémentaires de haut niveau pour développer leurs activités, et porter une voix française dans le monde, tout en offrant l'occasion aux fonctionnaires de catégorie A de diversifier leurs compétences et de tisser un réseau qu'ils pourront mobiliser de retour dans leur administration (il est ici possible de s'inspirer, par exemple, du travail accompli par l'IHEDN).
- 1.3. Réserver un quota de postes dans les administrations et les entreprises à des universitaires et des chercheurs (hors convention CIFRE pour les doctorants).
- 1.4. Proposer une évolution du droit des fondations : force est de constater que la France, en dépit d'avancées significatives dans le domaine du mécénat d'entreprise, n'est parvenue à se doter ni de fondations politiques qui seraient comparables à leurs homologues aux États-Unis ou en Allemagne (Fondapol et Terra Nova n'ont pas le poids ni l'ambition de la Konrad-Adenauer-Stiftung et de la Friedrich-Ebert-Stiftung, du Cato Institute ou de la Heritage Foundation), ni de fondations d'entreprise comparables aux Volkswagen ou Bertelsman-Stiftungen outre-Rhin, ou encore aux puissantes fondations d'entreprise américaines d'inspiration philanthropique (Fondation George Soros, Bill & Melinda Gates Foundation). Il ne faut pas oublier que dans le domaine culturel, de nombreuses manifestations ne verraient pas le jour sans le soutien financier de mécènes ou sponsors privés.

2. Créer un Commissariat en charge de l'influence française

Pour dépasser une approche tantôt improvisée, tantôt excessivement hiérarchique de l'influence, il serait judicieux de créer une structure légère destinée à coordonner les initiatives françaises, publiques et privées, vers l'extérieur, et en premier lieu vers les institutions européennes.

Les missions de ce Commissariat répondent à plusieurs stratégies d'influence, en s'adressant à différents types d'acteurs et en prenant en compte quatre niveaux de temporalité distincts :

- 2.1 Maintenir une présence française au niveau approprié dans toute manifestation européenne et internationale, de l'amont (veille et désignation du représentant français), jusqu'à l'aval (*debriefing* systématique et suivi-ventilation des actions vers les entités) pour une action en quasi-temps réel, dans une boucle d'information très rapide.
- 2.2 Centraliser, à travers une Cellule dédiée au RETEX, les flux d'informations remontés par nos ressortissants dans les différentes enceintes européennes et internationales, les exploiter et les analyser afin d'irriguer en retour les différentes institutions nationales (Élysée, Matignon, Quai d'Orsay, ministère de la Défense, Bercy et tous les ministères concernés).
- 2.3 Répondre à des appels d'offres de projets financés par les bailleurs multilatéraux, tels que l'UE, la Banque Mondiale, la BERD, l'ONU, etc., s'inscrit dans une logique tactique de court et moyen termes qui mobilise le plus souvent des *clusters* d'acteurs publics et privés. En outre, travailler avec des financements internationaux économise les ressources budgétaires françaises.
- 2.4 Pour certains sujets à enjeu stratégique qui peuvent s'inscrire sur plusieurs années (comme par exemple les négociations TAFTA, celles sur le *Passenger Name Record*, ou sur le climat en amont des COP, etc.), il peut s'avérer nécessaire de mettre en place un véritable cycle du renseignement dédié (expression de besoin – collecte – traitement et analyse – diffusion vers les administrations, leurs décideurs, et les entreprises directement exposées).
- 2.5 Proposer des stratégies d'influence fondées sur des logiques d'alliance avec nos meilleurs partenaires, notamment au sein de l'UE. Par exemple, si nous ne disposons pas du meilleur expert pour tel poste au sein de telle organisation, et pour peu que ledit poste n'ait pas un caractère hautement stratégique au regard de nos intérêts, il peut être judicieux d'aider l'un de nos partenaires européens à pourvoir le poste s'il dispose de l'expert le plus qualifié.

3. Replacer les universités au cœur de notre stratégie d'influence académique

Plusieurs leviers permettraient de développer les outils de l'influence académique :

- 3.1 Mettre en place une stratégie ciblant les bassins de recrutement à haut potentiel offerts notamment par la francophonie (Maghreb-Machrek, Roumanie, Afrique sub-saharienne, etc.).
- 3.2 Travailler à améliorer notre position dans les classements internationaux (Shanghai, etc.) : ces instruments sont en effet utilisés par les universités anglophones comme un outil de *branding* à part entière. Construire une stratégie de long terme de remontée en visibilité. Il ne sert à rien de critiquer la méthodologie de classements, et de se murer dans un « splendide isolement ». Qu'on le veuille ou non, ces classements s'imposent à tous les acteurs ; il convient d'en prendre acte sans tarder.
- 3.3 Promouvoir l'utilisation massive des MOOCS francophones couplés à la délivrance de certificats. Dans cette dynamique, il faut investir les plateformes internationales en proposant des cours en français plutôt que de favoriser un dispositif français (FUN) à l'écart des flux majeurs d'étudiants en ligne.
- 3.4 Décentraliser le recrutement des universitaires et notamment, donner la capacité aux universités de recruter des professeurs/chercheurs de stature mondiale dans leur discipline, en ne se limitant pas à l'obstacle que représente le différentiel – incontestable – de rémunération entre les universités américaines, anglaises ou encore suisses, et leurs consœurs en France, mais en jouant sur des leviers non financiers (gratification en nature, par exemple appartement de fonction dans un arrondissement de prestige, ou en mettant en valeur le cadre de vie où la France, Paris et d'autres villes françaises possèdent des atouts qui peuvent séduire, ou encore en utilisant mieux des noms internationalement connus comme la Sorbonne, Paris XI-Orsay, Bordeaux, Nice, etc.).

4. Repenser notre culture et notre politique des ressources humaines dans la fonction publique

Les dispositifs de gestion des ressources humaines au sein de l'État restent largement imprégnés d'une culture administrative, exercée dans un cadre national, plus proche du suivi bureaucratique des personnels que d'une construction individualisée et dynamique des parcours professionnels. De plus, ils sont peu tournés vers l'international.

Plusieurs idées mériteraient d'être approfondies afin « d'instiller » une culture de l'influence dans l'ADN de la GRH d'État.

- 4.1 Création d'un Bureau d'aide à la mobilité européenne dont les missions seraient de mieux placer les Français dans les instances européennes, même les plus discrètes et à des grades peu élevés ; veiller à la diversité des profils (pas uniquement des fonctionnaires, mais tous types d'experts) ; assurer le suivi de ces trajectoires d'expertise.
- 4.2 "Placer" les experts nationaux détachés français sur l'ensemble du spectre (technique et scientifique, militaire, juridique et réglementaire) couvert par les organisations européennes et assimilées (ce que Expertise France ne fait qu'imparfaitement). À cet égard, l'expertise juridique française mérite d'être mieux connue et représentée dans les commissions internationales. L'objectif serait de faire nommer au moins un juriste français dans toute enceinte ou commission, au meilleur niveau d'influence possible. À défaut, il faut prendre l'habitude de développer une stratégie d'influence alternative fondée sur la logique de l'alliance (voir supra § 2.5).
- 4.3 Valoriser et récompenser les périodes de mobilité / essaimage des fonctionnaires français dans une institution européenne ou affiliée (SEAE, Commission, Europol, Agence Européenne de Défense, Frontex, etc.) dans le parcours du fonctionnaire lors de son retour en administration nationale.

5. Promouvoir le droit et les normes françaises

Les Américains ont compris depuis longtemps que le droit et les normes sont des « armes de diffusion massive » d'influence (tout comme le dollar).

En réponse à cette réalité, et face à la généralisation du modèle anglo-saxon de la négociation et de la transaction (*settlement*), une stratégie d'influence de long terme devrait s'attacher à défendre la place de la culture juridique française, riche et complexe, dans les fora internationaux.

Plusieurs pistes méritent d'être explorées :

- 5.1 Développer une stratégie d'influence dédiée aux ONG, qui sont des vecteurs et, de plus en plus, des producteurs de normes, de *soft law* à part entière et reconnus comme tels par les juridictions, anglo-saxonnes en particulier. À titre d'exemple, l'action de la FIDH, qui est une ONG d'origine française reconnue dans le secteur des droits humains, n'est pas suffisamment valorisée par les pouvoirs publics. De même, l'exemple du rôle prescripteur de Transparency International en matière de conformité et de lutte contre la corruption devrait inciter les acteurs publics (Agence française anti-corruption) et les entreprises françaises à nouer un dialogue intelligent avec les associations françaises (Sherpa, Anticor) afin de développer une offre internationale de même ampleur et, ainsi, ne pas laisser le champ libre à l'action implicitement normative des ONG anglophones.
- 5.2 Développer la visibilité des acteurs français : aujourd'hui, l'action des agences et autorités de régulation françaises, leur degré de maturité et d'expertise sont largement reconnus à l'étranger. Compte tenu de leur concentration géographique dans la capitale, leur mise

en réseau constituerait une opportunité pour positionner Paris comme carrefour d'influence, de négociation et de conciliation en matière de « normes souples ».

- 5.3 Promouvoir les juristes et magistrats français dans les institutions européennes et commissions internationales (CEDH, CPI, OMI, etc.) afin de contrebalancer le poids des normes et réglementations au sein de l'UE (*compliance*, *big data*, pratiques bancaires, droit des affaires, etc.) de plus en plus souvent d'inspiration anglo-saxonne.
- 5.4 Proposer des programmes ciblés d'assistance et de formation dans le domaine juridique et réglementaire aux États qui rejettent l'influence américaine, chinoise ou russe (pays du Moyen-Orient ou issus de la francophonie) afin de diffuser notre culture juridique, nos normes et notre jurisprudence.
- 5.5 Rendre obligatoire une formation pour les cadres A/A+ de la fonction publique sur le droit global et la mondialisation juridique afin de pallier l'absence de référentiel conceptuel et de contenus pédagogiques dans les cursus des écoles d'application (ENA, IRA, École Polytechnique, Écoles militaires de Saint-Cyr, École navale, EOGN, École de l'Air, ENSP, ENM, etc.). De la même manière, il serait utile d'introduire une formation obligatoire de sensibilisation à l'influence et à la négociation pour ces mêmes publics.
- 5.6 Conduire sous l'égide du ministère de la Justice une politique de traduction ambitieuse des normes et lois françaises, des positions juridiques et des arrêts de la Cour de cassation vers les langues cibles utiles (anglais, espagnol, arabe, chinois, etc.), et les mettre en ligne (sur le portail unique du ministère de la Justice ou sur celui de la Cour de cassation, ou du Conseil d'État).

6. Attirer les talents (« *talentspotting* ») et les garder

La compétition, désormais au niveau mondial, pour détecter, attirer et fidéliser les meilleurs, qu'ils soient étudiants, chercheurs, cadres, experts, est une pratique largement diffusée dans les multinationales françaises, les écoles de commerce et certaines très Grandes écoles au niveau mondial. Ces pratiques doivent s'étendre à l'ensemble des secteurs de l'économie marchande et non marchande.

L'administration, moins poreuse aux profils hétérogènes, pour des raisons tant statutaires que culturelles, pourrait également tirer profit de l'intégration de cadres venus de l'étranger (et en premier lieu de l'Union Européenne), lesquels favoriseraient une diversification des points de vue et méthodes d'action, tout en développant le réseau international susceptible d'être mobilisé.

Attirer les talents a aussi un coût pour les structures d'accueil, qu'il faut bien financer soit en mutualisant les frais de formation et d'accueil (étudiants), soit en fidélisant ces hauts potentiels

en leur proposant à la clé des perspectives attractives d'évolution en entreprise, dans l'administration ou dans le monde académique.

La politique française de « *talentspotting* » pourrait s'articuler autour de deux principes :

6.1 Généraliser un système à deux niveaux dans les universités et Grandes écoles permettant de financer les programmes de bourses au profit d'étudiants brillants :

- Proposer de manière sélective un dispositif de bourses et d'incitation non financières pour attirer les meilleurs étudiants et jeunes chercheurs.
- Attirer les profils universitaires étrangers qui disposent des ressources financières nécessaires, via des diplômes payants et reconnus.

6.2 Élargir les programmes destinés aux élites futures des pays francophones et des pays émergents sur le modèle du *Young Leaders Program* de la French-American Foundation ou de la commission Fulbright. Des actions ciblées et ponctuelles existent mais sont souvent limitées pour des raisons budgétaires.

Une approche État/Entreprise fondée sur le modèle du Partenariat Public/Privé pourrait donner un autre souffle à ces programmes.

7. Créer un ministère de la Mer et de l'Outre-Mer

La maîtrise, la défense et la valorisation des espaces maritimes français (2^{ème} ZEE au monde, DOM-COM répartis sur tous les océans) appellent une politique d'influence maritime cohérente et coordonnée par une tutelle unique. Or, les différentes politiques publiques liées à la mer sont aujourd'hui éclatées entre plusieurs ministères, entraînant une dispersion des moyens et surtout l'absence de vision stratégique.

La création du Comité France Maritime (CFM), en associant les acteurs privés et publics afin de promouvoir une véritable filière économique du maritime, à l'image de ce qui s'est fait dans le domaine de l'énergie ou de l'espace, va dans le bon sens. Cette initiative, portée par la conviction que la France a une carte à jouer dans l'économie maritime et que toutes les potentialités, notamment en termes d'emplois en France, ne s'expriment pas pleinement aujourd'hui faute d'une vision partagée et d'un outil d'action pragmatique et collaboratif, pourrait être approfondie par la création d'un ministère unique en charge de ces questions.

Cette nouvelle structure aurait, par ailleurs, pour mission de donner corps à une vision maritime faisant de nos territoires ultra-marins des lieux stratégiques d'influence régionale, et de nos compatriotes ultramarins des vecteurs de cette influence.

8. Valoriser notre patrimoine culturel et soutenir notre industrie culturelle

La culture est un élément essentiel de l'influence, elle relève de cette capacité à modeler les préférences dont parle Joseph Nye. C'est sur elle, en effet, que repose avant tout l'attractivité de notre pays, et c'est à travers elle que nous pourrions amener les autres nations à adhérer, par choix, à nos valeurs, nos projets, nos représentations du monde. Toute politique d'influence digne de ce nom ne peut faire l'économie d'une réflexion sur ce sujet, surtout si notre pays a la chance d'accueillir les JO de 2024 ou l'Exposition universelle de 2025, voire les deux.

Trop souvent la France s'est contentée d'une politique passive de « rayonnement », alors que son exceptionnel patrimoine et ses multiples « créateurs de culture » pourraient devenir les leviers d'une vraie politique d'influence culturelle, à la hauteur de la compétition internationale, et de nature à relancer le potentiel narratif de notre pays.

Une telle politique devrait compter, au moins, trois grands volets :

8.1 La mise en valeur de notre patrimoine culturel à des fins d'influence.

La France dispose d'un immense patrimoine culturel, peut être un des plus riches du monde, notamment des collections d'art pictural ou sculptural de toutes les époques. Quand on considère ce que réalisent les grandes fondations américaines (Guggenheim par exemple), avec des collections infiniment moins riches, et le halo de prestige culturel que les événements organisés par ces fondations peuvent apporter aux États-Unis, cela laisse imaginer le potentiel et les progrès qui pourraient être réalisés en exploitant, de façon stratégique et déterminée, les collections nationales pour diffuser l'image de la France.

Le même constat peut être fait au sujet d'autres types d'art, notamment le patrimoine bâti, ou même le spectacle vivant.

En plus des moyens classiques de diffusion des œuvres (expositions, événements, etc.), une autre voie, disposant d'un fort effet de levier, pourrait être explorée : la numérisation « intelligente » du patrimoine, tâche immense, permettrait de décupler le public potentiel par la diffusion sur Internet de contenus interactifs et élaborés.

8.2 La mise en cohérence de notre instrument d'action audiovisuelle extérieur.

Il convient de se doter d'un instrument d'action audiovisuelle extérieure efficient. La politique de l'audiovisuel extérieur a subi de profondes évolutions depuis 2006. Des efforts significatifs ont été consentis, mais le paysage français souffre d'un éclatement préjudiciable : la marque France manque de lisibilité. La fusion, ou à tout le moins la réunion, de l'ensemble des acteurs (France 24, RFI, Canal France International) sous un même label, à l'image de la BBC, est une nécessité ; la politique d'influence de la France en ce domaine gagnerait ainsi en cohérence et en capacité de pénétration.

Deux autres acteurs, France Info, dont la vocation n'est pas proprement extérieure, et TV5 Monde, qui est le fruit d'un partenariat avec d'autres pays, pourraient être associés à ce label et favoriser la construction d'une marque France.

8.3 Une promotion de la création culturelle sous toutes ses formes (même les moins « nobles » tel que le jeu vidéo, par exemple) et un soutien vigoureux à l'exportation.

À cette fin, la création d'un Commissariat à l'action culturelle de la France placé sous l'autorité du Premier ministre devrait être envisagée. Il assumerait le pilotage des structures existantes : CampusFrance, CulturesFrance, l'Institut Français, l'Agence pour la diffusion de l'information technologique, l'Agence pour l'enseignement du français à l'étranger (AEFE) et Expertise France.

Ce Commissariat prendrait également à sa charge la gestion des lycées français à l'étranger qui, bien utilisés, peuvent constituer un vrai levier d'influence. Un réseau international des anciens des lycées français pourrait être mis sur pied et animé sur le modèle des réseaux d'*alumni* des universités anglo-saxonnes. Cet annuaire pourrait constituer un vivier d'appuis aux politiques d'influence menées par la France.

IV. CONCLUSION

Qu'elles concernent le monde universitaire ou la fonction publique, les *think tanks* ou notre réseau diplomatique et consulaire, ces recommandations tendent vers un horizon : développer la culture du *lobbying* et de l'influence en France dans les trois cercles porteurs et vecteurs de l'influence :

- l'État,
- l'entreprise,
- le monde académique.

Au-delà de cet ensemble de propositions, pour certaines peu coûteuses donc facilement réalisables, l'enjeu est bien d'impulser une révolution culturelle en France.

Soyons lucides : cette transformation des habitudes et des pratiques managériales qui tendent à se libérer de la verticale historique du pouvoir administratif, à se détacher d'une pratique hiérarchique de l'information et de l'influence pour privilégier une approche en équipes, horizontale voire matricielle, représente un chantier long, exigeant et patient. Le basculement de l'administration vers une culture de la « subsidiarité » de l'influence, vers un fonctionnement souple et réticulaire ne se fera pas sans mal, ni en quelques années. La remontée en puissance de nos universités et de nos Grandes écoles dans les classements ne se fera pas sentir à brève échéance. De même, notre action de *lobbying* européen, et le développement de stratégies fondées sur les logiques d'alliance, ne porteront leurs fruits que sur le temps long.

Sur ce chantier déterminant pour l'avenir de la nation française, les dirigeants politiques doivent réapprendre la patience et investir dans la durée.

Pour autant, cet *aggiornamento* de nos politiques d'influence, dont les rapporteurs n'entendent pas méconnaître la difficulté, est plus urgent que jamais : la perte d'influence de la France, si elle devait s'accélérer, scellerait notre déclin. À l'inverse, l'arrivée à la tête de l'État d'un président jeune, souhaitant ancrer la France dans l'Europe et la mondialisation, et perçu par les élites internationales comme un leader du monde nouveau, constitue une chance historique exceptionnelle pour cette reconstruction de l'influence, tant elle entre en résonance avec les espoirs et les ambitions portés par ce *kairos*. C'est tout le pari des propositions de ce rapport.