



# Communication & Influence

N°36 - Septembre 2012

Quand la réflexion accompagne l'action



## 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.



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

## EDITORIAL

### Stratégie d'entreprise et communication d'influence

La rentrée universitaire est l'occasion de rappeler qu'action pratique et réflexion théorique sont indissolublement liées. S'instruire pour vaincre s'impose comme un leitmotiv à l'heure de la guerre économique. Il faut donc saluer l'initiative des Presses universitaires de France (PUF) de proposer un *Manuel d'intelligence économique*, réalisé sous la direction de Christian Harbulot (voir *Communication & Influence*, avril 2012). Dans la palette des nouvelles stratégies de puissance, l'influence constitue une arme essentielle. "Les stratégies d'influence sur les normes, l'éducation, la structuration de la société de l'information ou les systèmes juridiques (pour se limiter à ces exemples) ont des conséquences décisives sur la manière dont les puissances affirmeront leur position sur l'échiquier mondial" remarque Christian Harbulot. On entre ainsi au sein d'une "aire informationnelle complémentaire qui génère de nouveaux types de confrontations entre acteurs économiques."

Lorsque Christian Harbulot m'a aimablement proposé de rédiger le chapitre intitulé "De la stratégie d'influence à la communication d'influence", ma préoccupation a été d'offrir une synthèse opérationnelle, répondant aux questions qui me sont posées comme chef d'entreprise, jour après jour depuis 1999, année de création de Comes communication. De quoi parle-t-on quand on parle d'influence ? En quoi l'influence se distingue-t-elle du lobbying ? Quelle est sa place dans le *smart power* ? A qui s'adresse-t-elle ? Comment faire en pratique pour engager une communication d'influence ? En direction de quelles cibles ? Pour quels retours sur investissements ?... C'est une chose de dresser un séduisant cadre théorique, c'en est une autre d'engager concrètement ces actions au quotidien, au profit de structures diverses, qu'elles soient publiques ou privées, qui exigent bien logiquement des résultats tangibles. L'expérience acquise en France, mais surtout à l'international (Amérique du nord, Amérique latine, Maghreb, etc.) nous permet d'effectuer des allers-retours permanents entre la théorie et la pratique. C'est en grande partie ce qui fait notre force. C'est ce qu'apprécient nos clients. ■

Bruno Racouchot  
Directeur de Comes

## FOCUS

### Les ouvertures des PUF

Belle institution bénéficiant d'une solide notoriété, les Presses universitaires de France constituent un pilier de la pensée en France. Fondées en 1921, elles ont su tout à la fois conserver leur aura scientifique et universitaire, tout en cherchant à s'ouvrir aux réalités du monde - réalités politiques, économiques, sociales... A côté des traditionnelles collections de recherche et de référence, les PUF proposent ainsi de nombreuses revues de sciences humaines et sociales, (voir le site [www.cairn.info](http://www.cairn.info)). Les PUF sont également appréciées du grand public pour les fameux *Que sais-je ?* Quant à la collection Major, où a été publié le *Manuel d'intelligence économique* (432 p., 28 €), elle offre de solides repères aux étudiants, sous la houlette de Pascal Gauchon (voir *Communication & Influence*, juin 2011).

Cette volonté de s'ouvrir aux réalités du monde économique est louable. Plus que jamais il importe de croiser les savoirs. *Communication & Influence* souhaite soutenir cette initiative. Grâce à l'autorisation de la dynamique directrice des relations extérieures des PUF, Dominique Reymond, vous découvrirez dans les pages qui suivent le chapitre du livre consacré à la communication d'influence. Une précision avant de le lire : le copyright appartient aux PUF. Donc, jouez le jeu... Pour en savoir plus : [www.puf.com](http://www.puf.com) ■

---

*De la stratégie d'influence  
à la communication d'influence*

PAR BRUNO RACOUCHOT

Les rapports de force informationnels dans notre monde prennent une amplitude jusqu'alors inconnue et évoluent à une vitesse stupéfiante. Les équilibres planétaires en sont bouleversés et les affrontements deviennent multidimensionnels. D'autres logiques de domination émergent, allant bien au-delà de la violence physique, voire armée : choc des mots, des images, des idées, des représentations... Les conflits, larvés ou ouverts, sont désormais polymorphes. Tous les systèmes sont en mutation. Loin d'être un paisible village, le monde est fait de tensions et de crises, incessantes et hétérogènes. S'ouvrent ainsi de nouveaux champs dont on a du mal à apprécier les enjeux stratégiques. Pour anticiper les combats de demain, stratèges politiques et militaires ont donc tout intérêt à s'inspirer des méthodes déployées dans la guerre économique, au premier rang desquelles les stratégies d'influence.

À cette occasion, il peut se révéler opportun de revenir aux sources de la pensée occidentale afin de remettre les pendules à l'heure et faire preuve d'un nouvel état d'esprit. Au lieu de nous enfermer dans une perception lénifiante, fragmentée et technicisée à outrance du réel, suivons la maxime de Platon selon laquelle le philosophe est celui qui a une vue synoptique des choses. Remplaçons « philosophe » par « stratège » ou « manager », le conseil vaut alors pour notre XXI<sup>e</sup> siècle ! Contemporain de Platon, Xénophon mérite, lui aussi, d'être un modèle pour nos concitoyens. Est-ce un hasard si cet ancien chef de guerre, figure de proue des mercenaires de la fameuse retraite des Dix-Mille en Asie Mineure, fut aussi l'auteur des deux premiers traités d'économie et de fiscalité que nous connaissions en Occident ? Enfin, à ceux qui voient le monde en noir et s'affolent des conflits en gestation, on opposera la sage leçon dispensée par Héraclite d'Éphèse il y a plus de vingt-cinq siècles : « Ce qui est contraire est utile et c'est de ce qui est en lutte que naît la plus belle harmonie. » Notre histoire est un éternel recommencement. Dans les affrontements à venir, les armes de l'esprit – à commencer par l'influence – seront déterminantes. Aussi, il n'appartient qu'à nous de déployer la puissance de notre pensée. À condition cependant d'avoir la volonté et la lucidité pour le faire...

## I. Stratégie d'influence : de quoi parle-t-on ?

### 1. La logique de l'influence

En général l'influence a mauvaise presse, assimilée le plus souvent à de la propagande, de la désinformation, ou de la manipulation, autant de termes sulfureux qui renvoient à la guerre froide. L'approche anglo-saxonne, qui nomme influence toute opération conduisant l'adversaire à prendre des décisions non conformes à ses intérêts, est également négative et limitative. Or l'influence peut aussi s'exercer dans un sens positif, à savoir ouvrir de nouvelles perspectives. « L'influence, c'est un moyen d'amener celui auquel on s'adresse à envisager une autre vision des choses, à changer son paradigme de pensée, à modifier ses fondamentaux », explique Alain Juillet, qui précise : « ce changement est produit par des éléments qu'on lui présente et qui l'invitent à réfléchir. En somme, d'une certaine manière, plus on est intelligent, plus on est influençable. Parce que l'influence fait appel à la capacité d'analyse de l'auditeur, qui doit faire le tri entre ce qu'il pense "habituellement" et les éléments nouveaux qui lui sont soumis, dont il lui appartient de mesurer la validité. Tout argument solide qui lui est proposé peut ainsi le conduire à revoir son jugement, donc son positionnement. C'est à partir de là que s'enclenche le processus de l'influence<sup>1</sup> ».

### 2. Les paramètres clés d'une stratégie d'influence

Une stratégie d'influence répond prioritairement à une volonté : conforter les observateurs que la stratégie suivie est pertinente, et éventuellement mener des actions de contre-influence face aux pressions et autres actions de désinformation venues de l'extérieur. Sa mise en œuvre suppose une réflexion très en amont pour acquérir une capacité d'anticipation et une vision objective de l'environnement, permettant d'optimiser l'utilisation des outils de l'intelligence économique et de certains vecteurs de communication. Comme l'écrit François-Bernard Huyghe, l'influence apparaît comme une « stratégie indirecte visant à obtenir d'autrui un assentiment ou un comportement, soit par le prestige de son image, soit par une forme quelconque de persuasion ou de "formatage" des critères de jugement, soit, enfin, par la médiation d'alliés ou de réseaux »<sup>2</sup>. L'influence est d'autant plus prédominante qu'« elle est désormais au cœur du commerce international<sup>3</sup> ».

1. *Communication & Influence*, hors-série n° 1, juin 2009 (téléchargeable à la rubrique Publications du site [www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)).

2. *Maîtres du faire croire, de la propagande à l'influence*, Paris, Vuibert, 2008.

3. Éric Delbecq et Christian Harbulot, *La guerre économique, op. cit.* ; voir aussi *La guerre économique*, Jean-Marc Huissoud et Frédéric Munier, Paris, PUF, « Major », 2009.

Aux antipodes de la communication classique, on ne parle ici ouvertement ni de l'entreprise ni du cœur de métier (nous englobons sous le terme générique « entreprise » les différentes structures, publiques ou privées, susceptibles d'engager une stratégie d'influence). Il ne s'agit plus de s'adresser directement au marché pour le convaincre de l'excellence des produits proposés, mais d'attirer l'attention des relais d'opinion et des parties prenantes (*stakeholders*) qui « font » l'image de l'entreprise. Comment ? En développant un discours récurrent, établissant en permanence un lien entre les valeurs que souhaite refléter l'entreprise, les traits d'identité qu'elle met en avant, et les questions d'actualité. L'entreprise ne se trouve ainsi pas limitée à son seul savoir-faire. Elle développe un discours cohérent, porteur de sens, appuyé par des repères. Elle apparaît comme une structure proactive et responsable. Elle devient *de facto* pour ses parties prenantes – en premier lieu les relais d'opinion – un interlocuteur privilégié. L'objectif visé par l'entreprise est de s'imposer peu à peu comme LA source de référence dans la sphère d'activité qui est la sienne.

### 3. Les confusions à éviter

Avant d'aborder les paramètres autour desquels se structure une communication d'influence, il est utile de lever quelques ambiguïtés. L'influence devient furieusement « tendance » ces derniers temps, aussi trouve-t-on tout et n'importe quoi sous ce vocable. Les trois erreurs les plus courantes consistent à confondre l'influence avec le *lobbying*, les RP (relations presse et relations publiques) et les technologies.

L'influence accompagne la ligne stratégique de la structure concernée. En ce sens, les moyens mis en œuvre sous ce terme précèdent et accompagnent le *lobbying*. La communication d'influence constitue le socle sur lequel peut se développer le *lobbying*, elle ne se confond pas avec lui<sup>1</sup>. Comme nous le verrons plus loin, l'influence s'adapte aux nouvelles formes de pouvoir, celui-ci n'étant plus pyramidal comme autrefois, mais diffus et éclaté. Pour ce qui est des RP, nombre de groupes de communication ont repris le mot « influence » pour ripoliner leur façade et vendre tout bêtement leur carnet d'adresses, leurs prestations de RP sous un nouveau vocable. Enfin, la confusion entre influence et technologies est celle du fond et de la forme. Rappelons que l'influence au sens où nous l'entendons aujourd'hui est assimilable à un fluide qui se glisse à travers des canaux. Le fétichisme technologique de notre époque, qui vise à faire croire que la machine peut tout, ne doit pas nous faire oublier les racines néoplatoniciennes du mot « influence », venu aux grands penseurs de la Renaissance italienne via le philosophe byzantin Georges Gémiste Pléthon<sup>2</sup>... Gardons toujours à l'esprit que l'influence, c'est avant tout un fluide, un rayonnement, donc un contenu, pas un contenant.

1. « *Lobbying* et communication d'influence », *Fusions & Acquisitions magazine*, septembre 2010.

2. François Masai, *Pléthon et le platonisme de Mistra*, Paris, Les Belles Lettres, épuisé.

## II. L'influence : redonner du sens

### 1. Penser la communication autrement

Confrontées à une crise majeure de confiance, les directions sont *de facto* conduites à de sévères remises en question face à un marché désorienté, en quête de sens et de repères. Cette crise des créances est aussi une crise des croyances que les managers, les analystes financiers ou les professionnels de la communication doivent impérativement prendre en compte. On sait également que toute crise constitue en même temps une occasion formidable de repenser sa manière d'être et d'agir, tant sur le plan de la stratégie de développement que sur celui de la présentation de l'activité et des résultats. Dès lors, c'est essentiellement sur l'image, les valeurs et surtout l'identité que s'opère la différence. Une différence qui s'impose comme un facteur essentiel, par exemple dans les scénarii de fusions et acquisitions dont la multiplication est caractéristique de ces périodes de vaste chamboulement.

Pour répondre à ces exigences, les entreprises doivent prioritairement revoir leur communication, essentiellement sur le fond. Ce qui implique de renoncer aux discours convenus. Rompre avec les clichés et la pensée dite « correcte » : tel est le point nodal où les stratégies d'influence sont à même de bouleverser la donne et de conférer un net avantage concurrentiel aux structures suffisamment audacieuses pour les mettre en œuvre. Car une communication influente est d'abord une communication « différenciante ».

### 2. Plaidoyer pour un retour au réel

La crise agit aujourd'hui comme un révélateur des maux structurels et profonds qui minent notre société. Certes, la publicité est utile et a son rôle à jouer en direction du marché et du grand public. Mais cette logique publicitaire qui vend un monde lisse, aseptisé, idéal a de moins en moins lieu d'être. *Μεζozo voce*, chacun s'accorde à reconnaître que les discours des agences de communication sont à sens unique. Le ton est convenu, le contenu éditorial quasi identique et d'une banalité affligeante. Résultat : les messages passent et lassent.

La crise a provoqué un retour au réel. Pour valoriser réellement l'entreprise, d'autres formes de communication sont envisageables. Être crédible suppose que l'on ait le courage d'affirmer sa différence et de rompre avec la langue de bois, donc de donner du sens et des repères aux messages délivrés. Ce qui implique un basculement de perspective. Et d'abord réapprendre à penser et agir sur le long terme. Comme l'explique Alain Juillet, « la véritable influence, celle qui organise, structure, anticipe, exige de penser et d'agir dans la durée. Parce que l'on ne modifie pas un schéma de pensée d'une manière instantanée. Nous raisonnons aujourd'hui

de manière pavlovienne, avec des réactions épidermiques à très court terme, de manière instantanée devrions-nous dire. Or pour agir intelligemment sur le long terme, il faut dépasser cet état pour aller vers l'analyse construite<sup>1</sup> ».

### 3. S'adresser à ceux qui font l'opinion

La montée en puissance des stratégies d'influence va constituer le corollaire naturel d'un double mouvement qui s'opère dans nos sociétés : la multiplication des incertitudes et le changement de nature du pouvoir, qu'ont parfaitement analysés François-Bernard Huyghe et Ludovic François<sup>2</sup>. Avant, le pouvoir venait d'en haut, émanant d'une autorité qui donnait des ordres retombant ensuite en cascade sur les différents niveaux hiérarchiques. Aujourd'hui, comme l'avait pressenti le sociologue Michel Foucault, le pouvoir est éclaté en des myriades de micropouvoirs, qui reçoivent, traitent et répercutent des messages vers d'autres cibles, d'autres relais, mais aussi vers le marché et l'opinion publique. Ce sont ces « faiseurs d'opinion » que vise la communication d'influence.

De fait, face à l'exacerbation de la concurrence, la question clé est de savoir comment l'entreprise est perçue. Dans le monde sans cesse mouvant qui est le nôtre, rien n'est à la fois plus fort et plus fragile que l'image. Or cette image est la résultante du traitement opéré par ces relais d'opinion que nous venons d'évoquer. Pierre angulaire de l'appréciation portée sur l'entreprise, ils déterminent la perception que le marché a de l'entreprise et de ses produits. L'entreprise se doit donc de proposer à ceux qui « font l'opinion » un profil favorable à travers un certain nombre de thématiques, de messages et de vecteurs, pour les convaincre de relayer ce positionnement. Ainsi, pour Alain Juillet, « la clé de la réussite est de parvenir à différencier la structure en la valorisant. Il ne s'agit plus de communiquer sur le produit, mais d'acquérir une identité forte à travers un discours récurrent, haut de gamme, différenciant et structuré. Là, on est typiquement dans l'influence. Alors que quand on évolue dans une communication sur le produit, l'auditeur n'y croit pas, d'abord parce que celui qui parle ne peut être à la fois juge et partie ». Et il ajoute : « Toute entité vivante, pour exister, doit présenter une différence intrinsèque qui fait qu'on ne la confond pas avec les autres. L'individu n'existe que par ses caractères différenciants. Sinon, il est fondu dans un agrégat qui, lui-même, se différencie des autres agrégats... Mais, qu'il s'agisse de l'individu ou de l'entreprise, l'un comme l'autre doivent se différencier, et non tomber dans le piège de l'uniformisation<sup>3</sup>. »

1. *Communication & Influence*, art. cit.

2. *Contre-pouvoirs, de la société d'autorité à la démocratie d'influence*, Paris, Ellipses, 2009.

3. *Ibid.*

### III. Identité puissante, communication influente

#### 1. L'influence ? D'abord une question d'état d'esprit

La mise en valeur de l'identité constitue le « cœur nucléaire » d'une stratégie d'influence. À condition toutefois de bien positionner l'action menée. Car être influent, c'est faire en sorte que ceux qui observent, jaugent et jugent la structure concernée l'identifient comme étant différente, solide, authentique, cohérente et porteuse de projet. Comment ? Par son aptitude à développer un discours original et structuré, la faisant apparaître comme leader dans son segment d'activité. Et surtout comme un interlocuteur déclinant des messages dont le contenu présente un intérêt digne d'être relayé.

Mettre en avant son identité grâce à un discours haut de gamme permet de se distinguer des concurrents, de s'imposer face à un repreneur ou de donner un nouvel élan après une fusion. Ce qui exige une certaine force de caractère de la part du manager. Il lui faut accepter d'être différent des autres s'il veut enfin être lui-même. Un positionnement subtil qui génère à terme un retour sur investissement non négligeable. « Actif important de son patrimoine immatériel, la marque fait partie du capital de l'entreprise car elle est une valeur marchande correspondant à l'image que l'on veut donner sur le plan national ou international. Elle est un outil d'influence qui assure la pérennité de l'entreprise en lui permettant de développer des actions de franchise, de licences et d'alliances qui sont autant de projections vers des opportunités et des partenariats <sup>1</sup> », explique encore Alain Juillet. C'est la raison pour laquelle les universitaires anglo-saxons estiment que l'influence rejoint en partie la sphère complexe du *branding* de très haut niveau, le *high end branding*.

#### 2. Concrètement, se positionner au-delà du savoir-faire

Afficher une spécificité concerne donc moins le savoir-faire de la structure cliente – que tout le monde a déjà en tête – que la mise en avant de l'identité que l'on souhaite faire percevoir. À côté des instruments appuyant directement la démarche commerciale – publicité, marketing direct... –, il s'agit de présenter d'autres vecteurs, donnant une image de l'entreprise qui fasse d'elle un référent. Celle-ci doit conférer du sens à son action. Être crédible exige d'avoir du fond. Une des particularités de l'identité est de faire surgir l'authenticité. On accorde sa confiance à une entité qui prouve qu'elle sait où elle va, qui ne se montre pas enfermée dans ses problématiques internes, mais qui à l'inverse offre une vision claire de son devenir. C'est

1. *Défense*, revue de l'IHEDN, n° 140, juillet-août 2009.

cette perception qu'elle doit faire partager à l'ensemble de ceux qui suivent ses activités, à travers des messages réguliers et structurés.

En fait, ce qui prime ici, c'est l'élaboration d'un contenu éditorial différent, de haute tenue, capable de soutenir, expliquer, conforter et surtout valoriser l'identité que la direction a choisi de revendiquer au cœur de sa stratégie. La communication n'est alors pas conçue comme un simple outil d'exécution, mais comme un bras armé capable de transposer dans les faits, avec une efficacité maximale, les objectifs assignés par la direction générale. C'est là qu'il faut faire s'ajouter la stratégie d'influence et sa déclinaison pratique, la communication d'influence.

### **3. La force des idées : de la stratégie d'influence à la communication d'influence**

Aussi loin que l'on remonte dans les sociétés humaines, les idées ont toujours joué un rôle structurant pour séduire ou effrayer, rassembler ou exclure. Qu'elles prennent des traits mythologiques ou théologiques, qu'elles se parent des atours dialectiques chers à la politique ou à la sociologie, les idées sont par essence liées aux enjeux de puissance. Dans les rivalités ou les conflits, économiques ou guerriers, culturels ou sociétaux, les idées jouent un rôle moteur. Comme le constatait Renan, les idées mènent le monde.

C'est là un enjeu clé, puisque les idées définissent le cadre immatériel dans lequel se jouent les affrontements et les rivalités, les alliances et les synergies. La guerre économique est un conflit d'intérêts. Or ces intérêts sont commandés non seulement par des paramètres d'ordre économique et financier, mais encore par des idées, des « manières-de-voir-le-monde ». À nous de savoir si nous voulons que ces paramètres nous soient imposés de l'extérieur ou si nous entendons reprendre la main pour que notre discours soit en adéquation avec les buts poursuivis<sup>1</sup>. Les idées sont le moteur de l'influence. Appuyées sur des sources sérieuses, mises en perspective et orientées, elles vont influencer très en amont sur la perception des relais d'opinion.

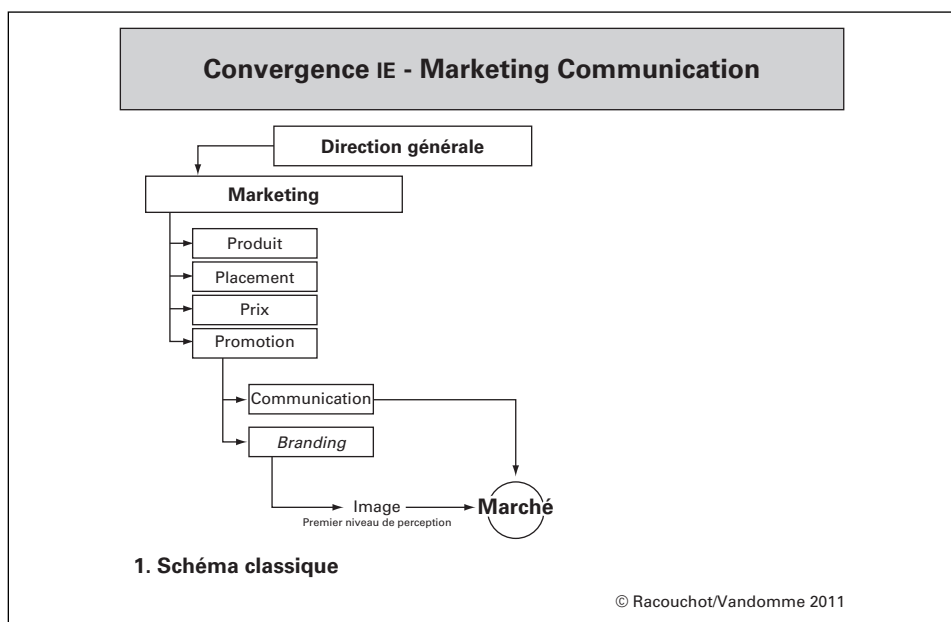
## *IV. Communication d'influence : cibles, ROI, finance et Goodwill*

### **1. Cibles**

Le but d'une stratégie d'influence n'est pas de s'adresser à la Terre entière, mais de se déployer en direction de cibles bien précises. On ne communique pas directe-

1. « Stratégies d'influence, le rôle clé des idées », *Défense*, n° 132, mars-avril 2008.





ment en direction du marché ou de l'opinion publique, mais vers l'entourage de l'entreprise, à savoir :

- les relais d'opinion et d'influence (journalistes, experts, chercheurs, observateurs, analystes économiques et financiers, etc.) ;
- les décideurs publics et privés qui gravitent dans son environnement (élus, collectivités, chambres de commerce ou des métiers, fédérations professionnelles, etc.) ;
- les salariés, clients, partenaires et sous-traitants, adhérant à une image positive de l'entreprise, qui donne du sens à son action et valorise ceux qui travaillent pour elle.

Ce sont eux qui, *in fine*, vont modeler la perception que le marché aura de l'entreprise et de ses produits. Pour gagner la guerre économique, il ne suffit pas d'être techniquement le meilleur. Il faut un discours de qualité, soigné, bien documenté, charpenté, cohérent et porteur de sens, relayé par des dirigeants solides, ayant le courage d'assumer leur différence pour revendiquer une identité propre. Une subtile alchimie, délicate à mettre en œuvre, mais à même de résoudre certains des problèmes générés par la crise actuelle.

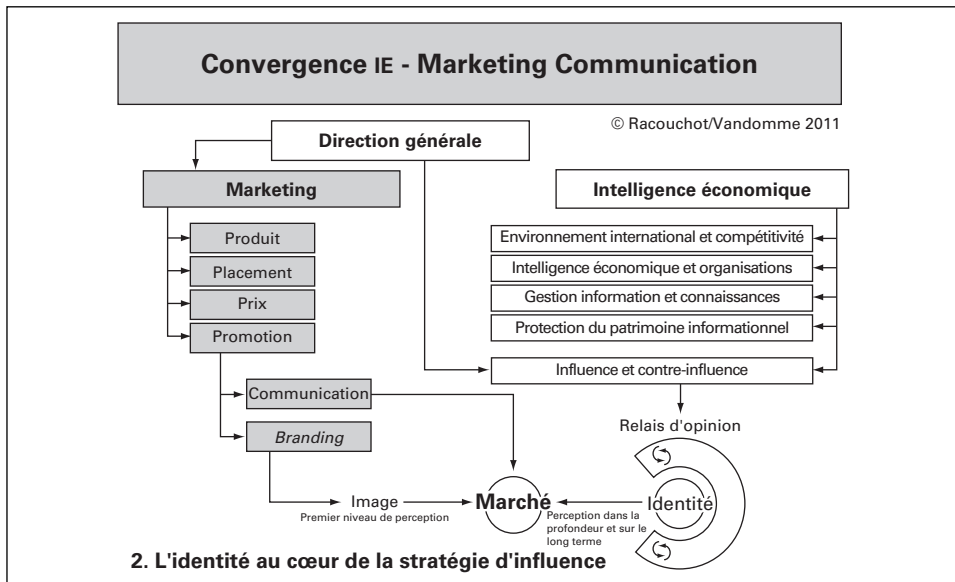
## 2. ROI : les retours sur investissements

En matière de communication, l'engagement d'une communication d'influence permet de :

- se montrer proactif (à la différence de ses concurrents, l'entreprise observe les réalités du monde bien au-delà de sa seule expertise technique) ;

- inspirer la confiance (face à la crise, l'entreprise veille pour optimiser sa démarche stratégique) ;
- susciter l'intérêt (l'entreprise préempte des champs nouveaux de communication, ce qui intéresse nécessairement les relais d'opinion) ;
- renforcer son identité, afficher les valeurs « maison » (donc se différencier des concurrents, pour que l'entreprise apparaisse naturellement comme leader d'opinion dans son secteur) ;
- conforter sa notoriété (l'entreprise développe une stratégie qui s'inscrit sur le long terme et se veut réaliste, prenant en compte les nouveaux enjeux du management).

Dans le schéma classique, l'entreprise s'adresse directement au marché. Dans l'approche influence, les messages sont destinés aux relais d'opinion. Ceux-ci les reçoivent, les analysent, puis ils interagissent entre eux, échangent, reformulent ces messages. Ils vont ainsi contribuer à forger une identité de l'entreprise qui sera projetée vers le marché. L'influence entre donc dans le cadre des stratégies indirectes et transverses. Les messages ont d'autant plus de poids qu'ils émanent de sources reconnues et indépendantes, et non directement de l'entreprise, qui ne peut ainsi être accusée par le marché d'être à la fois juge et partie.



Au-delà du simple plan communicationnel, d'autres ROI peuvent être envisagés en fonction de la ligne stratégique adoptée ; sur le plan commercial, il s'agit :

- d'entretenir le lien permanent avec les clients ;
- de donner aux forces de vente une occasion de contact et un sujet de dialogue.

Sur le plan des ressources humaines, il s'agit :

- d'attirer les jeunes talents;
- de conforter l'adhésion à la culture d'entreprise.

### 3. Influence et valorisation du capital immatériel

Enfin, sur le plan financier, la démarche proposée vise à toucher favorablement ceux qui évaluent l'entreprise. Pour le faire, ils se fondent en grande partie sur les analyses produites par les relais d'opinion. Engager cette méthode revient à optimiser le concept de « Goodwill », particulièrement sensible lors d'un transfert de propriété. C'est l'augmentation du capital immatériel (potentiel et non encore révélé) de l'entreprise qui est ici l'objectif, en termes de capacités de développement, d'ouverture d'esprit, de faculté d'adaptation, de rayonnement, d'intelligence, de culture, de qualité de recrutement, d'image...

Que ce soit pour engager de nouvelles synergies, pour rechercher et ouvrir de nouveaux marchés ou pour élargir ceux déjà existants, pour des questions de maîtrise des coûts ou de création de valeur actionnariale, une communication d'influence génère un fort effet de levier, permettant d'optimiser le capital intangible de l'entreprise. C'est ce changement de paradigme que les directions doivent appréhender en profondeur, afin d'adapter leur stratégie de communication aux nouveaux capteurs et aux nouveaux paramètres d'évaluation du potentiel des entreprises.

## V. *Communication d'influence, les sept piliers de la sagesse*

L'influence constitue un outil clé pour soutenir la ligne stratégique de l'entreprise. Ce qui suppose bien sûr que celle-ci existe, avec une volonté et un cap clairement affichés. Les sept piliers de la sagesse pour réussir l'engagement pratique d'une communication d'influence peuvent se résumer aux paramètres suivants.

- **Cibler les parties prenantes et les relais d'opinion.** Il ne s'agit pas ici de s'adresser à la Terre entière, mais prioritairement à ceux qui font l'image et la notoriété de la structure concernée. D'où la nécessité d'un contenu rédactionnel à forte valeur ajoutée, s'adressant à des cibles capables d'analyser et de répercuter les éléments proposés qui leur semblent dignes d'intérêt.

- **Privilégier l'écrit et l'information de qualité.** La force de l'écrit demeure, envers et contre tout. Internet n'a pas tué l'écrit, au contraire. Des vecteurs bien rédigés, ciblés et de qualité, véhiculant des idées et concepts clairs et forts, s'inscrivant dans le long terme, s'imposent comme des repères distillant du sens, attirant ainsi l'attention des relais d'opinion. Ceux-ci sont par définition des entités réfléchissantes (aux deux sens du terme, pensée et miroir), donc susceptibles d'être réceptives à des messages réguliers et dignes d'intérêt. Des sources solides et bien référencées font toujours autorité, et le numérique facilite leur diffusion. Il suffit de

voir comment, consciemment ou non, les réseaux sociaux répercutent ces vecteurs. Dans la mise en œuvre de leurs stratégies d'influence, les Anglo-Saxons suivent l'adage selon lequel les paroles s'en vont, mais les écrits restent. C'est pourquoi ils font précéder – ou accompagnent – leur développement par une intense préparation des esprits, via toutes sortes de publications de qualité.

- **Affirmer son identité.** Si la publicité permet d'être perçu par le grand public et le marketing de mieux cerner les attentes du marché visé afin d'optimiser les objectifs commerciaux, l'influence, elle, implique de jouer sur d'autres registres, en amont des processus de décision. Un discours récurrent, structuré, bien informé et orienté, permet de se distinguer des concurrents. Pour susciter l'intérêt, il faut accepter de ne parler ni de son cœur de métier ni de communication produit. Ce sont les traits d'identité de la structure concernée qu'il s'agit de mettre en valeur. La communication n'est pas ici conçue comme un simple outil d'exécution. Elle doit être capable de donner du sens aux objectifs assignés par la direction générale.

- **Avoir l'intelligence des situations.** Engager une communication d'influence est avant tout une question d'état d'esprit. La direction doit montrer sa volonté de présenter une authentique spécificité au regard de ceux qui « font l'opinion ». Une communication d'influence exige de l'audace, de la curiosité et de l'intelligence (au sens latin du mot comme au sens anglo-saxon). Ce qui implique d'avoir une vision synoptique de son environnement et, parallèlement, d'établir un aller-retour permanent entre l'identité que l'on veut mettre en valeur et les éléments recueillis dans l'actualité qui confortent ce positionnement. D'où une veille permanente en matière d'idées et de publications émergentes.

- **Travailler sur le long terme.** Dans un monde où tout est instantanéité, il faut se positionner à rebours et inscrire son action sur la durée. Les parties prenantes et les relais d'opinion identifient alors la structure concernée comme développant une stratégie différente, solide, authentique, cohérente, porteuse de sens et donc prometteuse pour l'avenir. À partir de ce socle qui rend crédible leur action, les communicants et autres lobbyistes peuvent déployer leurs talents auprès de leurs cibles et parties prenantes.

- **Répondre à la quête de sens.** À côté des instruments ayant vocation à appuyer directement la démarche commerciale – publicité, marketing direct... – il s'agit de présenter d'autres vecteurs, ayant pour but de donner une image valorisante de la structure concernée, pour conférer du sens à son action. Être crédible exige d'avoir du fond. On accorde sa confiance à une entité qui prouve qu'elle sait où elle va. D'abord parce qu'elle a une perception claire et à 360° de sa situation et de son évolution. C'est cette perception qu'elle doit faire partager à ceux qui suivent ses activités, en leur adressant des signaux compréhensibles et, surtout, en leur fournissant des repères à travers des messages réguliers et charpentés.

- **Mettre en œuvre des vecteurs prouvant l'authenticité de la démarche.** Une fois l'option stratégique clairement définie, on intègre concrètement les actions d'influence dans la communication de la structure cliente. Vient alors le choix des supports à engager : *newsletters*, notes, revues, cahiers paraissant à intervalles réguliers, ou encore rapports, discours, articles, colloques, offrant l'opportunité d'opérations

de RP... grâce à un contenu éditorial de haute tenue, capable de soutenir, expliquer et surtout valoriser l'identité que la direction a choisi de placer au cœur de sa stratégie.

Ces sept axes constituent l'architecture de méthodes désormais bien cadrées qui permettent d'obtenir des résultats clairs, tangibles, utiles tant pour la direction stratégique que pour ses RH, communicants et lobbyistes.

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.