



Communication & Influence

N°78 - DECEMBRE 2016

Quand la réflexion accompagne l'action

EDITORIAL

Une identité puissante, clé de la communication d'influence

*"Collecter de l'information n'est pas une fin en soi. Les métiers de l'intelligence économique ne s'arrêtent donc pas aux différentes techniques de veille, si sophistiquées soient-elles, mais s'étendent à tous les moyens d'influence qui peuvent être mis en œuvre pour faire évoluer positivement la situation d'un agent économique." Ainsi Alexandre Medvedowsky, président du Synfie – Syndicat français de l'intelligence économique, www.synfie.fr – ouvre-t-il le dossier de sa dernière newsletter consacrée au thème : "Peser sur son environnement concurrentiel : influence, réputation, communication ?" L'avocat Olivier de Maison Rouge ("Droit et renseignement, guerre économique et jeux d'influence", *Communication & Influence*, n°74, juin 2016), qui a piloté la conduite de ce dossier, m'a demandé une contribution, que vous pourrez lire dans les pages qui suivent : "Une identité puissante, clé de la communication d'influence".*

En un temps où chacun se targue de faire de l'influence, rappelons que nous avons ouvert la voie concrète de la communication d'influence en France. Notre société s'est créée et positionnée dès 1999 sur ce créneau. Le soutien actif d'Alain Juillet dès l'origine nous a été précieux. Dix-huit ans après, les faits nous donnent chaque jour raison. La méthode déployée a fait ses preuves non seulement en France mais aussi dans les pays où nous sommes présents, en particulier au Canada et surtout au Brésil, pays où je réside une large partie de l'année et que je fréquente depuis 40 ans. Les interventions que je fais depuis des années à Paris, Toronto, São Paulo et Rio de Janeiro le prouvent (en avril, je prononcerai quatre conférences dans ces deux dernières villes). Partout, l'on sent une indéniable appétence pour cette problématique, tant dans les cercles économiques que dans les cénacles militaires ou civils travaillant sur les multiples facettes du *soft power*. Les Brésiliens comme les Canadiens sont des peuples pragmatiques. Ce qui les intéresse, c'est l'efficacité, le retour sur investissement. Si notre méthode retient l'intérêt, c'est parce qu'elle répond à un besoin clairement défini dans un monde qui ne croit plus à la communication classique. Confronté au défi d'une mondialisation qui vise à l'uniformité, affirmer son identité constitue un critère différenciant et valorisant. Surtout que la "marque" France garde encore son aura. Intérêt national oblige. Sachons donc jouer de nos atouts. ■

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

FOCUS

Guerre cognitive et communication d'influence

*"Le point fort de l'attaque cognitive n'est pas de duper ou de désinformer, mais d'alimenter une polémique pertinente vérifiée par le biais de faits objectifs. Le niveau de conspiration se limite à l'installation et à l'activation de la chaîne d'information. Mais plus la polémique est "fondée", moins la conspiration est facile à démontrer, même juste de façon théorique." Ces lignes sont tirées d'un petit livre sorti ce mois, *Guerre et intelligence économique dans la pensée de Christian Harbulot* (par Giuseppe Gagliano, éditions VA Press, préface de Nicolas Moinet). Il retrace la genèse de l'IE en France à travers le parcours de l'un de ses fondateurs, Christian Harbulot, avec lequel nous travaillons en parfaite symbiose. L'approche des ressorts de la guerre cognitive recoupe complètement celle que nous développons depuis 1999 en matière d'influence, en insistant sur la qualité et l'intelligence des contenus diffusés. "La guerre psychologique est l'une des principales formes de la guerre de l'information, la plus sophistiquée parce qu'elle s'en remet, avant tout, à l'intelligence humaine dans sa capacité à comprendre quelles sont les actions dont le succès est possible, par le biais naturellement, du contrôle des moyens de communication." Comme le note l'auteur, "il s'agit là de changements qui imposent une révolution culturelle"... ■*

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.





UNE IDENTITÉ PUISSANTE, CLÉ DE LA COMMUNICATION D'INFLUENCE

*Pourquoi et comment mettre en place une communication d'influence ?
Avec quels objectifs ? Pour quels retours sur investissement ?*

Recadrer le débat : l'influence peut être positive



**Directeur de Comés
Communication et de
la Lettre Communica-
tion & Influence**

*"Notre société ultra connectée et hyper compétitive implique en miroir que la performance des organisations dépend significativement de leur capacité à susciter l'adhésion et à moduler les normes, valeurs et croyances qui gouvernent les divers systèmes de référence." Ainsi Ludovic François et Romain Zerbib ouvrent-ils leur ouvrage *Influentia – La référence des stratégies d'influence*. Cette approche conforte celle que développait quelques années plus tôt Alain Juillet, ancien Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre. .../...*

Lavauzelle, 2016

Stratégies d'influence, le décryptage d'Alain Juillet, in Communication & Influence, HS n° 1, juin 2009



Car avant de lancer toute réflexion sur l'influence, il convient de rappeler qu'elle n'est pas forcément noire ou grise, mais qu'elle peut aussi contribuer à nourrir positivement les débats. Ainsi, pour Alain Juillet, *"l'influence est trop souvent assimilée à de la propagande ou à de la désinformation, termes qui s'employaient volontiers avant. C'est là une définition tout à la fois restrictive et négative [...]. Cantonner l'influence à cette sphère d'action à connotation essentiellement négative serait à mon sens une erreur. Car l'influence peut aussi s'exercer dans un sens positif, à savoir amener les gens à prendre une décision préservant ou valorisant leurs intérêts. Quand la pensée unique amène à une décision erronée, personne n'ose aller contre. En refusant de se dissocier de l'avis général, quand bien même l'on sait que la décision va dans le mauvais sens, on plie devant un totalitarisme mou. Or, dans ce cas, le rôle de l'influence est bénéfique car il vise à réveiller les consciences. Si l'influence permet de remettre en cause la pensée unique, alors l'influence est saine et son emploi se justifie. Il faut insister sur ce trait : l'influence n'est pas forcément négative. 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."* En ce sens, l'influence s'exerçant dans le cadre d'un débat d'idée réhabilite le travail de la pensée et peut être assimilée à la rhétorique antique.



La nature de l'influence, sa relation avec la puissance

Comment selon Alain Juillet ce basculement se produit-il ? : *"Ce changement est produit par des éléments qu'on lui présente et qui l'amènent 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."* On entre là dans un champ qui ne relève pas de la technique mais de la pensée. .../...

Voir De la stratégie d'influence à la communication d'influence, par Bruno Racouchot, in Manuel d'intelligence économique, sous la direction de Christian Harbulot, PUF, coll. Major, 2^{ème} édition, 2015
La France, un pays sous influence ?, par Claude Revel, Vuibert, 2012



Insistons sur ce point. Contrairement à ce que l'on pourrait croire de prime abord, l'influence ne se niche pas dans des tuyaux (réseaux sociaux) mais dans le contenu qui alimente ces tuyaux. Peu importe le flacon pourvu qu'on ait l'ivresse... De la sorte, l'influence ne se confond ni avec le lobbying, ni avec les RP, encore moins avec les "nouvelles technologies". En réalité, c'est bien la puissance de l'identité qui s'exerce en direction des *stakeholders*/parties prenantes, qui rend une communication réellement influente.



L'influence est l'une des manifestations de la puissance. Elle entre certes dans la sphère du *soft power*, mais ne nous y trompons pas, elle est une arme, comme le dit Claude Revel, *"pacifique certes, mais une arme, c'est-à-dire un instrument de prise de pouvoir sur l'autre. Cette arme ne tue pas. Plus exactement, elle ne tue que l'avis contraire pour le remplacer par celui du possesseur de l'arme."* Une approche confortée par l'analyse d'Eric Delbecq : *"Dans le passé, les canons établissaient le classement des nations. Les stratégies d'influence accompagnaient seulement de manière périphérique les mouvements essentiels parcourant l'échiquier militaire. A notre époque, la situation s'est totalement inversée : les stratégies d'influence expri-*

ment et structurent les affrontements d'acteurs dans l'ensemble des sphères de compétition entre les collectivités humaines, les modèles culturels et les organisations privées. Il ne s'agit plus vraiment de terrasser le rival de manière agressive, mais de le priver en douceur (en avançant masqué ou en affichant une parfaite hypocrisie) de sa liberté de mouvement, de contraindre ses choix, de limiter ses possibilités et ses perspectives de gains en aménageant l'environnement global dans lequel il évolue, ceci afin d'assurer son déclin progressif et sa propre suprématie."

Pourquoi mettre en place une communication d'influence ?

C'est donc bien dans la sphère des idées et surtout des perceptions que peut s'engager une communication d'influence digne de ce nom. Cette voie est celle que nous avons très concrètement ouverte en France avec la société Comes communication dès 1999. Cela fait donc 17 ans que nous œuvrons en ce domaine. .../...

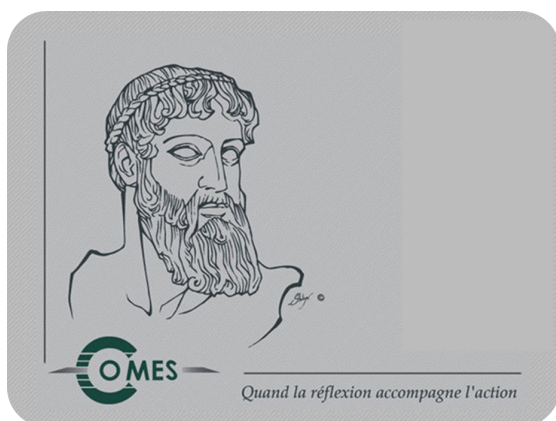
Voir De la stratégie d'influence à la communication d'influence, par Bruno Racouchot, in Manuel d'intelligence économique, sous la direction de Christian Harbulot, PUF, coll. Major, 2^{ème} édition, 2015

La France, un pays sous influence ?, par Claude Revel, Vuibert, 2012

L'influence ou les guerres secrètes, par Eric Delbecq, Vuibert, 2012 ; voir également *La main invisible des puissances*, par Christian Harbulot, Ellipses, 2007 et *La puissance au XXI^e siècle*, par Pierre Buhler, CNRS éditions, 2011



Précurseurs, nous avons bénéficié du soutien d'Alain Juillet et de nombreuses autres personnalités clairvoyantes qui ont nourri la réflexion sur l'influence depuis des années à travers les entretiens mensuels de notre Lettre de réflexion *Communication & Influence*. Le nom même de notre société, Comes Communication, annonçait dès l'origine la volonté d'être concrets et de travailler sur le temps long. En effet, en latin, *comes* signifie "*compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte*".



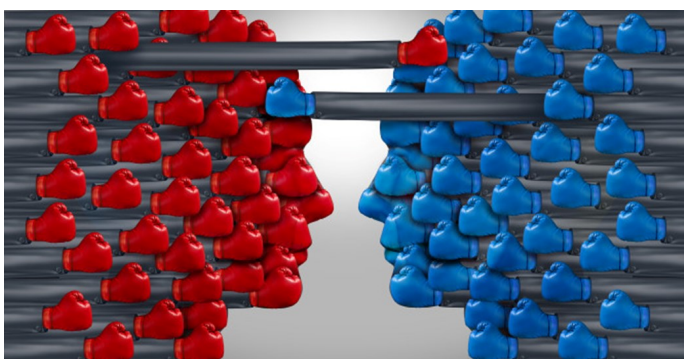
Le positionnement initial était simple : situé à la confluence des stratégies de communication et du pôle influence de l'intelligence économique, il s'agissait très concrètement de mettre en place des stratégies de notoriété au profit d'organisations, publiques ou privées, grâce à la mise en œuvre de vecteurs d'influence. Autrement dit, l'objectif était d'engager une communication "intelligente" - au sens que le terme *intelligence* recouvre dans son acception anglo-saxonne, à savoir recueil et traitement optimisé de l'information – au profit des entités

clientes. Comment ? En donnant du sens et des repères aux vecteurs développés, par le biais de messages haut de gamme sortant des discours convenus. Donc en fournissant "clé-en-main" aux dirigeants des grandes structures publiques ou privées, des vecteurs de communication récurrents, à logique transverse, à très forte valeur ajoutée sur le plan informationnel et surtout analytique, aptes à accompagner et soutenir leur stratégie, leur communication et leurs relations institutionnelles. Correctement sourcées, ces publications ont vocation à être repérés par les moteurs de recherche et être indexées au mieux, valorisant ainsi sur le web la structure-cliente.

D'où dès l'origine également, notre volonté de bannir tout discours "*mainstream*". Au contraire, il s'agissait de déceler les idées émergentes et les mettre en lien avec les problématiques stratégiques du client, afin de lui permettre de structurer son identité et de la faire rayonner. Dans la guerre économique actuelle, il ne suffit pas d'être techniquement le meilleur, encore faut-il que la perception des relais d'opinion soit touchée par la qualité des messages, donc par les analyses qu'ils véhiculent. Ce qui implique de faire en permanence un lien organique entre les idées émergentes (non pas celles du moment, mais celles qui annoncent les disruptions à venir) et les objectifs stratégiques du client, afin de structurer son identité, celle-ci lui conférant *in fine* un avantage concurrentiel majeur. .../...



Ceux qui en doutent pourront se reporter au dernier livre d'Ali Laïdi, lequel rappelle que les stratégies d'influence ont de tout temps joué un rôle dans la guerre économique, "et ce depuis l'aube des temps et les plus anciennes sociétés humaines.



Dans l'antiquité, les Phéniciens par exemple, peuple de commerçants, avaient des techniques élaborées de soft power avant la lettre pour garantir les secrets se rapportant aux grandes voies commerciales. Ils intégraient à leur religion les peuples sur lesquels ils avaient un ascendant, de façon à les obliger à respecter les codes sociaux dictés par leur religion. Pour asseoir davantage cette autorité, les grands contrats se faisaient au sein du temple. D'autre part, le soft power, c'était aussi pour les Phéniciens d'utiliser des mythes et légendes épouvantables (monstres, pièges, envoûtements, etc.) pour effrayer les éventuels concurrents qui auraient été tentés d'utiliser leurs routes commerciales. Les Egyptiens ont, eux, su mettre en place très tôt une véritable diplomatie économique visant à sécuriser leur approvisionnement en métaux. N'oublions pas que, sans le bronze, il n'y aurait

pas eu de grande civilisation égyptienne, a fortiori pas de temples et encore moins de pyramides... Si l'on prend une autre région du monde, on voit ainsi que la Chine a réussi à garder le secret de la fabrication de la soie pendant quatre mille ans, la soie se révélant être non seulement un enjeu économique mais encore un enjeu de puissance. La soie est en effet une monnaie utilisée dans les échanges économiques au même titre que l'or ou l'argent. Voler le secret de sa fabrication, c'est donc mettre en péril le pouvoir de l'empereur. On comprend dans ces conditions que la fabrication de la soie

constitue un véritable secret d'Etat et que tenter de le violer au profit de l'étranger soit condamné à mort. Bref, on le voit donc bien, dès les origines, le commerce ne garantit pas la paix. Il peut bien plutôt s'avérer être une source de conflit. Ce qui explique d'une certaine façon que la guerre, pour des raisons économiques, s'est durcie avec la civilisation. Il est donc clair que hard power et soft power ont partie liées dans la guerre économique." .../...

Histoire mondiale de la guerre économique, Perrin, 2016

Communication & Influence, n°76, septembre 2016

Voir à ce sujet Le vide stratégique, par Philippe Baumard, CNRS Editions, 2012

Voir à ce sujet, Décider dans l'incertitude, par Vincent Desportes, Economica, 2007



Dans quel cadre l'entreprise peut-elle engager une communication d'influence ?

Pourquoi, l'entreprise doit-elle se forger une identité forte ? D'abord parce que dans un monde sans repères, soumis aux aléas de l'instantanéité, il convient de redéfinir une stratégie ce qui implique de savoir qui l'on est et comment l'on est perçu. Ce qui est d'autant plus compliqué dans un univers immergé dans l'incertitude permanente et omnidirectionnelle. C'est seulement une fois ce constat dressé qu'elle peut envisager – si une autorité à sa tête le décide, ce qui est de plus en plus rare compte tenu de la puissance du "mainstream"... – d'exercer une forme de puissance via l'influence. L'objectif est alors de d'influer – en réalité impressionner (au sens premier du terme) – sur son environnement. Dans cette configuration, l'entreprise sera alors perçue comme une entité intelligente (dans l'acception latine du terme, à savoir capable de discerner donc opérer des choix), proactive et responsable. De la sorte, elle se positionne comme source d'informations, délivrant des analyses intéressantes aux cibles visées. Par l'originalité des sources et des approches proposées, par la fiabilité de la démarche, par sa capacité à s'inscrire dans le long terme, cette communication d'influence va fidéliser les cibles visées, puis en approcher d'autres par une logique d'extension en réseau.

Influer sur l'écosystème de l'entreprise

On comprend donc mieux en quoi il est capital d'influer en profondeur sur son environnement et ses parties prenantes. En l'occurrence, il importe prioritairement de montrer que l'on sait où l'on va, déli-

vrer du sens, des informations, des repères. Et s'adresser à ces différents groupes qui suivent, jaugent et parfois jugent l'entreprise.



Quels sont-ils ?

- d'abord les médias et *opinion makers* au sens large : journalistes, experts, hommes de réseaux, ONG et monde associatif... bref, ceux qui font et relaient l'opinion.
- puis l'ensemble des décideurs publics et privés : les sphères de décision politique et économique – depuis la commune sur laquelle est installée l'entreprise jusqu'aux groupes de pression de l'Union européenne – sans oublier les réseaux consulaires, les fédérations professionnelles, etc. qui entourent et encadrent directement l'activité de l'entreprise.
- enfin, les *stakeholders* au sens strict : ceux qui vivent par et pour l'entreprise, partenaires, sous-traitants, salariés, clients, etc.

Ces différentes sphères observent l'entreprise et formulent des jugements qui sont ensuite répercutés vers le marché ou l'opinion publique, plus ou moins directement, pour faire ou défaire les réputations. D'où l'importance de s'adresser à elles avec soin, par une communication radicalement différente de la communication "bisounours" généralement menée. .../...



Quels avantages communicationnels et financiers pour l'entreprise ?

Globalement, les retours sur investissement sont observés dans quatre champs différents mais néanmoins complémentaires :

- communicationnel (notoriété forte grâce à une identité puissante),
- ressources humaines (attirer les talents et conforter la culture d'entreprise),
- commercial (soutenir l'action des forces de vente),
- et surtout financier (optimisation du *goodwill*, notamment dans le cadre de fusions/acquisitions et de *joint ventures*).



En résumé...

{in•flu•ence} v.

1. to affect the nature, development, or condition of;

En effet, en engageant une communication d'influence soutenant directement la stratégie de l'entreprise, cette dernière montre qu'elle :

- s'extraie de son seul savoir-faire et met en œuvre une réelle stratégie,
- a une perception claire des enjeux et une fine perception de son environnement,
- délivre du sens et des repères tout en affirmant sa différence,
- se positionne comme un pôle de référence et de diffusion de connaissances,
- optimise son image et s'impose comme leader dans son secteur,
- valorise son capital immatériel,
- travaille sur le long terme,
- apparaît comme une entité proactive et responsable,

Pour résumer, si l'on veut engager une stratégie d'influence, il faut prioritairement :

- une ligne stratégique bien définie,
- la volonté d'agir sur un mode transverse et indirect,
- le ciblage précis des filtres existant entre l'entreprise et son marché,
- une identité clairement assumée,
- des thématiques de communication originales et émergentes,
- un discours récurrent haut de gamme, cohérent, solidement charpenté,
- reposant sur des sources ouvertes, vérifiables, crédibles,
- établissant en permanence un lien avec les valeurs revendiquées par l'entreprise. .../...



Engager une stratégie de communication d'influence reposant sur la valorisation de l'identité de l'entreprise ne peut donc se faire qu'en harmonie parfaite avec la direction concernée et en suivant la stratégie définie par elle. Car l'identité de l'entreprise constitue son ADN, sa raison d'être. Une telle démarche exige d'autre part de la direction un certain courage : celui d'affirmer ouvertement sa spécificité aux yeux des relais d'opinion et des parties prenantes. Ainsi, en travaillant sur le long terme, en se positionnant comme un pôle de savoir et de diffusion de connaissances, l'entreprise va influencer positivement en direction de son écosystème et surtout de ceux qui font l'opinion, afin, bien évidemment, de générer au final des retours sur investissement.



Bruno RACOUCHOT

*

*

*

Pour consulter quelques-uns des articles de fond publiés sur l'influence par Bruno Racouchot : <http://www.comes-communication.com/articles.php>:

- Pour consulter la collection complète de Communication & Influence :
http://www.comes-communication.com/newsletter_collection.php
- Pour recevoir chaque mois la lettre Communication & Influence :
<http://www.comes-communication.com/newsletter.php>
- Linkedin : <http://www.linkedin.com/pub/bruno-racouchot/1/683/476>