



# Communication & Influence

N°23 - Février 2011

Quand la réflexion accompagne l'action

EDITORIAL

## Influence et innovation

Dans un entretien accordé au quotidien *La Tribune* (21/02/11), Hans-Ulrich Engel, directeur financier de BASF, déclarait : "Les centres de gravité de l'économie se sont décalés ces dernières années vers l'Asie, en particulier vers la Chine. Les pays qui détiennent les plus grandes quantités de ressources naturelles sont également en train d'émerger. Comment nos pays 'mûrs' vont-ils intégrer cette nouvelle donne ? Nous n'avons ni les revenus des matières premières, ni la main d'œuvre bon marché. Donc je n'ai qu'une réponse : l'innovation." Nombre de PME françaises sont performantes et audacieuses. Mais pour réussir, il ne suffit pas d'innover techniquement ou d'avoir la meilleure offre. Encore faut-il se faire connaître. Dans le monde complexe et mouvant qui est le nôtre, la publicité ou la communication classique trouvent vite leurs limites. Elles sont nécessaires mais insuffisantes. Alors, que faire ? C'est pour répondre à cette question que la revue de la CGPME, *La Volonté des PME*, m'a demandé la tribune que vous lirez dans les pages qui suivent. En quoi les PME sont-elles concernées par l'engagement d'une communication d'influence ? Comment faire en pratique ? Pour quels retours sur investissement ?

Ce qui est proposé ici avec la mise en œuvre d'une stratégie de communication d'influence, ce ne sont pas des conseils mais une manière de penser, d'être et d'agir pour une PME. L'influence, on le sait, constitue l'un des pôles majeurs de l'IE (intelligence économique). Lors d'une récente intervention à l'École de guerre économique ([www.egc.fr](http://www.egc.fr)), le préfet Rémy Pautrat, ancien directeur de la DST, rappelait qu'il fallait rompre avec le conformisme, en s'appuyant sur trois principes forts ([www.portail-ie.fr](http://www.portail-ie.fr)) : "1/ L'IE est un levier de performance pour l'entreprise : il est nécessaire de former les entreprises à la veille, aux questions de sécurité et d'influence. 2/ L'IE est un levier pour la réforme de l'Etat. Celui-ci se doit d'être à la fois stratège et partenaire. L'Etat doit pouvoir anticiper, il est un 'veilleur de l'avant', et doit voir l'intérêt général. Entreprise et Etat doivent fonctionner en réseau. 3/ L'IE est un levier de performance pour les territoires." Optimiser sa stratégie par l'engagement d'une communication d'influence entre parfaitement dans ce cadre. ■

**Bruno Racouchot**  
Directeur de Comes

### Pourquoi Comes ?

En latin, *comes* signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Lyon et Toronto, 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.

FOCUS

## Le cas des pôles de compétitivité

"Pôles de compétitivité : plus de 700 projets ont abouti depuis cinq ans", titrait récemment le quotidien *Les Echos* (22/02/11), précisant : "La DGCIS indique également que 7.200 établissements d'entreprise (appartenant à 6.500 sociétés différentes) étaient, il y a un an, membres d'un pôle : c'est à peu près 400 de plus qu'un an auparavant. Pour les trois quarts d'entre eux, il s'agit de filiales de PME." Quand le préfet Rémy Pautrat souligne (voir édito ci-dessus) que l'intelligence économique doit être un levier de performance pour les territoires, de fait, l'engagement d'une stratégie de communication d'influence constitue pour les pôles de compétitivité un formidable levier.

Pragmatique, visant spécifiquement les relais d'opinion et les parties prenantes (*stakeholders*) de l'entreprise, la communication d'influence concerne également les structures publiques et privées, donc les pôles de compétitivité. La communication d'influence est peu connue en France et encore moins pratiquée. Depuis sa création en 1999, *Comes Communication* a acquis une solide pratique opérationnelle en ce domaine, en particulier grâce à ses différents bureaux et relais à l'étranger (en particulier Toronto et São Paulo). Ces savoir-faire peuvent utilement être mis en œuvre au profit des pôles de compétitivité. Dans la guerre économique polymorphe qui fait rage, l'influence reste l'une des clés de la réussite sur le long terme, une arme aussi discrète qu'efficace pour affirmer son identité. ■





## Regard d'expert

# PME ET COMMUNICATION D'INFLUENCE POURQUOI? COMMENT? QUELS

**La communication classique s'essouffle. Les Français ne croient plus à la publicité lénifiante et passe-partout. Tant mieux! Le réalisme est de retour. En sortie de crise, ce sont l'image, les valeurs et l'identité qui prévalent. Désorienté, le marché est en quête de sens et de repères. À l'entreprise d'y répondre, en se dotant d'une communication d'influence. Comment faire?**

Par Bruno Racouchot

**O**ui, la crise exacerbe la concurrence. Pour les dirigeants, le choix est simple : agir ou subir. Dès lors, de quelle manière se différencier ? Comment l'entreprise est-elle perçue ? Rien n'est plus fort et plus fragile que l'image, formatée par les relais d'opinion. Ce sont eux qui déterminent la perception que le marché a de l'entreprise et de ce qu'elle offre. Influencer la manière dont s'élabore cette perception est essentiel. L'entreprise doit donc proposer à ceux qui « font l'opinion » un profil favorable à travers un certain nombre de thématiques, de messages et de vecteurs, pour relayer ce positionnement.

### Qu'est-ce que la communication d'influence ?

L'influence se situe dans le cadre des communications indirectes et transverses. La penser et la mettre en œuvre exige une gymnastique mentale subtile. En effet, aux antipodes de la communication classique, on ne parle pas ici ouvertement de l'entreprise ou du cœur de métier. On ne s'adresse plus directement au marché pour le convaincre de l'excellence des produits ou services proposés mais pour attirer l'attention des relais d'opinion par des messages récurrents, établissant en permanence un lien entre les traits d'identité et les valeurs que l'entreprise 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 proactive et responsable. Elle devient *de facto* pour ses

parties prenantes (*stakeholders*) – en premier lieu les relais d'opinion – un interlocuteur privilégié. L'objectif est de s'imposer peu à peu comme la source de référence dans sa sphère d'activité.

### Objectifs et cibles

La méthode mise en œuvre répond à trois objectifs principaux clairement ciblés :

- Fidéliser l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Garder le contact avec elles, et montrer qu'on les accompagne sur le long terme, dans une période d'incertitude, notamment en donnant la preuve que l'entreprise est en veille permanente sur l'actualité.
- Afficher clairement que l'entreprise inscrit son action dans une perspective stratégique et que sa direction analyse avec lucidité ce qui se passe dans les champs connexes à son activité.
- Faire passer aux relais d'opinion des messages ciblés, qui seront repris et amplifiés. L'entreprise est alors davantage perçue comme un interlocuteur proactif et responsable.

Qui est visé par l'engagement d'une stratégie de communication d'influence ? Non pas le marché directement, mais avant tout l'environnement et les parties prenantes de l'entreprise, à savoir :

- les relais d'opinion et d'influence (journalistes, observateurs de la sphère d'activité de l'entreprise, analystes économiques et financiers, etc.) ;
- les décideurs publics et privés qui gravitent dans son environnement ;

# FLUENCE: RETOURS SUR INVESTISSEMENT?

– les salariés, clients, prospects, 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. Encore faut-il que les argumentaires déployés soient étayés par un discours de qualité, soigné, bien documenté, solidement charpenté, cohérent et porteur de sens. Condition de la réussite: pour que ces exigences soient remplies, il faut à la tête des entreprises des dirigeants solides, ayant le courage d'assumer leur différence et assez de caractère pour revendiquer une identité propre.

## Pour quel retour sur investissement ?

Sur le plan de la communication, la démarche ici préconisée 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 (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, ce qui sous-entend que l'entreprise

est naturellement 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, en prenant en compte les nouveaux enjeux du business et du management).

D'autres retours sur investissement peuvent être envisagés:

- sur le plan commercial (garder le lien permanent avec les clients, donner aux forces de vente une occasion de contact et un sujet de dialogue);
- sur le plan des ressources humaines (attirer les jeunes talents et conforter l'adhésion à la culture d'entreprise);
- sur le plan financier.

Ce dernier point est crucial. Au-delà de la seule appréhension commerciale et médiatique, la démarche proposée vise à impacter favorablement ceux qui font l'évaluation de l'entreprise. Pour cela, ils se fondent aussi sur les analyses produites par les relais d'opinion. Engager cette méthode revient à optimiser le *Goodwill*, la valorisation intangible de l'entreprise, particulièrement sensible lors d'un transfert de propriété. Visant une perception positive du futur de l'entreprise, les retours sur investissement concernent donc l'optimisation de l'estimation de sa valeur immatérielle. Est ici visée l'augmentation de son capital immatériel, en termes de développement, d'ouverture d'esprit, de faculté d'adaptation, de rayonnement, d'intelligence, de culture, de qualité de recrutement, d'image... ■

## L'intervenant et sa méthode

DEA de relations internationales et défense de Paris-Sorbonne, Bruno Racouchot est le directeur de Comes Communication (*comes* en latin signifie « escorte », « compagnon »). Créée en 1999, installée à Paris, Lyon, Aix-en-Provence, Toronto (Canada) et São Paulo (Brésil), Comes Communication met en œuvre des stratégies d'influence reposant sur la valorisation des identités. Comes Communication travaille avec des spécialistes de la planification stratégique, du management et du branding nord-américains, et publie chaque mois *Communication et Influence*, une lettre de réflexion téléchargeable sur son site internet ([www.comes-communication.com](http://www.comes-communication.com)). Contact: 01 47 09 36 99 – courriel: [bruno@comes-communication.com](mailto:bruno@comes-communication.com)