



Communication & Influence

N°133 - Mai 2022

Quand la réflexion accompagne l'action

Aménagement des territoires, "géosymbiose" et leviers d'influence : Le décryptage de Jérôme Barrier

Diplômé d'HEC (1988) et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires, Jérôme Barrier vient de publier Réconcilier les territoires (Editions Ovadia, 2022, préface de Michel Maffesoli). Spécialiste de longue date de l'aménagement du territoire, Jérôme Barrier a intégré dans sa pratique la grille de décryptage de l'intelligence économique, notamment son volet influence où il introduit le concept de "géosymbiose" qu'il développe ici. Il est aujourd'hui directeur général de SEBL Grand Est, la société d'aménagement majoritairement détenue par la Région Grand Est, et également directeur général de SAREMM, son homologue chargée de l'aménagement de l'EuroMétropole de Metz. Il est aussi administrateur de l'APM - Association Progrès du Management - organisation internationale francophone créée il y a plus de 30 ans par Pierre Bellon, qui regroupe plus de 8.000 adhérents dirigeants d'entreprise.



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Jérôme Barrier montre par son expérience que de petites structures peuvent très bien mettre en œuvre des stratégies informationnelles et communicationnelles sur mesure et performantes, adaptées à leurs objectifs, pour en faire des leviers d'influence opératifs à l'échelon local.

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.

Le point nodal de votre démonstration réside en ce concept de "géosymbiose" que vous mettez en avant. En quoi permet-il de mieux appréhender le fonctionnement intime des territoires ? Constitue-t-il une nouvelle façon de percevoir et d'activer les leviers d'influence à l'œuvre au cœur même des territoires ?

Plusieurs décennies passées à arpenter les territoires pour les aménager m'ont conduit à un constat : un territoire, c'est bien davantage que des voies de communication et des entreprises. Par-delà les paramètres techniques et quantitatifs, un territoire, c'est avant tout "un lieu qui fait

lien", pour reprendre la formule chère au professeur Michel Maffesoli, lequel m'a fait l'honneur de préfacier mon ouvrage [voir ci-après p.5]. Plutôt que de penser les rapports territoriaux en termes antagoniques, il me paraît préférable de penser l'équation ville-campagnes en termes de complémentarité et donc d'interdépendance. Ce qui implique de retrouver un équilibre entre les différentes strates de territoire. Une telle démarche sous-entend de considérer chaque territoire comme un ensemble cohérent et multiforme, intégrant une kyrielle de paramètres qualitatifs. C'est ce qu'il faut déployer à travers ce que l'on nomme



l'intelligence territoriale, autrement dit la grille de lecture de l'intelligence économique (IE) appliquée aux territoires. C'est cette recherche d'équilibre mutuel que je désigne sous le vocable de géosymbiose, process qui débouche sur une vision nouvelle destinée à réconcilier les territoires et à leur permettre d'engager des synergies très concrètes.

D'expérience, j'ai pu vérifier que les territoires les plus dynamiques sont ceux qui suscitent l'attachement des populations. Ce n'est pas là une question de taille, bien plutôt d'identité. Prenons un exemple que je connais bien pour y avoir travaillé de nombreuses années aux côtés de Philippe de Villiers : la Vendée. Le dynamisme économique de ce département est indéniable. Il est lié notamment à l'attachement des Vendéens à leur identité spécifique, à leur cadre de vie, à leur histoire, bref à tout ce qui contribue à leur sentiment d'appartenance. En l'espèce, force est de reconnaître que c'est la culture qui se trouve à la source du dynamisme d'un territoire donné, non l'inverse.

D'expérience, j'ai pu vérifier que les territoires les plus dynamiques sont ceux qui suscitent l'attachement des populations. Ce n'est pas là une question de taille, bien plutôt d'identité.

Les structures dont vous êtes le directeur général sont de petite taille,

mais elles ont néanmoins un rayonnement certain localement. Est-ce dû au fait que vous avez su intégrer la pratique de l'IE dans votre vie d'aménageur du territoire ? Qu'avez-vous tiré de vos rencontres depuis des années avec des personnalités de l'IE ?

Ce n'est pas un hasard si j'ai fait débiter mon livre par cette citation du mathématicien et essayiste français Olivier Rey : *"Le seul et unique problème du monde n'est pas le mal mais la taille excessive ; et non pas la chose qui est trop grande, quelle qu'elle puisse être, mais sa grandeur elle-même."* Et Olivier

Rey de préciser sa pensée, par ce trait qui nous concerne ici directement : *"Selon toute probabilité, l'histoire se répètera, et le monde, à nouveau peuplé d'entités petites et libres, connaîtra une autre de ces périodes de splendeur culturelle qui ont caractérisé les cités-Etats du Moyen Age et de la Grèce antique."* J'en tire pour leçon que l'on peut faire de grandes choses au sein de petites organisations. Pour ce faire, il convient d'avoir une approche tout à la fois raisonnée et raisonnable, d'appréhender les choses dans leur contexte et dans leur glo-

Les plates-formes de réflexion que nous avons lancées ont permis de développer le débat d'idées autour de la thématique de l'aménagement du territoire et ce faisant, ont considérablement accru notre potentiel informationnel et communicationnel.

balité, avec la multitude de paramètres que cela suppose. D'où le recours à la grille de décryptage proposée par l'IE qui permet justement d'établir une cartographie idoine et de mettre à jour peu à peu les logiques internes qui donnent vie au territoire, notamment en comprenant et intégrant dans notre jeu les leviers d'influence à l'œuvre – consciemment ou non – sur le dit-territoire. Avec ce regard nouveau de compréhension des forces en action ou sous-jacentes, il devient dès lors possible de déceler de nouvelles opportunités. A nous alors d'identifier en amont les signaux faibles, de connaître le plus finement possible les points forts et les failles du territoire, d'établir une cartographie, de traiter et synthétiser les informations recueillies par une veille

ad hoc... Il reste ensuite à faire jouer notre imagination. Un exemple : le Grand Est a eu un riche passé tout à la fois industriel et militaire, dont aujourd'hui il ne reste bien souvent que des friches. En un temps où l'on ressent un regain d'intérêt pour la sobriété foncière – notamment via le concept de ZAN, Zéro artificialisation nette – la capacité à réutiliser intelligemment des terrains qui étaient perdus fait que l'on transforme un handicap en atout.

La fréquentation du terrain durant de longues années en matière d'aménagement du territoire m'a conduit à envisager la résolution d'une aporie majeure : la difficulté qu'il y a à se comprendre entre milieu urbain d'une part et milieu rural ou périurbain d'autre part. Je le ressens d'autant plus que je pilote, comme directeur général, deux entités d'aménagement qui occupent ces deux territoires. A savoir d'une part la SAREMM, en charge de l'EuroMétropole de Metz, et d'autre part SEBL Grand Est, dont le champ d'expansion s'étend à l'ensemble de la Région Grand Est en général [voir précisions en p.6].

Or, quand on parle aménagement du territoire, les instances nationales et la haute administration songent prioritairement aux villes. Depuis les années 70, force est de constater que les gouvernements ont pour priorité la politique dite de la ville, laquelle a pour cibles principales les banlieues et les grandes métropoles. Cela reste la règle même si l'on doit reconnaître que ce tropisme a été corrigé récemment par l'engagement de deux programmes : Action cœur de ville [plan d'investissement public sur les cinq années 2018-2022, à destination des 222 villes intermédiaires qui structurent le territoire national] et Petites villes de demain [lancé en octobre 2020, qui vise à redynamiser 1600 petites villes françaises].

Pour ma part - et me fondant sur mon expérience précédente acquise en Vendée - j'ai choisi de jouer la carte de l'IE. Ainsi, après une rencontre à Paris avec Christian Harbulot, nous avons été accompagnés ici à Metz par une équipe de l'EGE (Ecole de guerre économique), dans le cadre d'une mission MercurIE. Cette équipe a mis en place un système de veille et de collecte d'information, a formulé un certain nombre de propositions techniques et, *in fine*, a réalisé une étude qui nous a permis de mieux penser notre action sur le plan local et régional. A l'issue, nous avons d'ailleurs recruté un étudiant de cette mission. De fait, et c'est un élément que je rappelle souvent à mes interlocuteurs, les méthodes d'IE ne sont pas réservées aux grands groupes et peuvent se révéler être de puissants leviers pour de petites structures comme les nôtres (en termes d'effectifs, nous sommes en effet 37 personnes à SEBL Grand Est et seulement 6 à la SAREMM).

Enfin, en cohérence avec ce travail d'analyse et de traitement de l'information, nous avons mis en place des vecteurs communicationnels à destination de notre écosystème [voir extraits en p.3 et 4], en allant à la rencontre de professionnels de l'IE ou de spécialistes de haut niveau dont le témoignage se révélait éclairant et novateur quant à notre métier d'aménageur du territoire. Ce fut d'abord la Lettre bimestrielle INTEREST (Intelligence territoriale Grand Est) lancée en 2018, suivie des Cahiers trimestriels LMR (La Métropole Raisonnée), nés en 2021. Ces plates-formes de réflexion ont permis de développer le débat d'idées autour de la thématique de l'aménagement du territoire, et ce faisant, ont considérablement accru notre potentiel informationnel et communicationnel auprès des décideurs de Metz, de la Moselle et plus généralement de la région Grand Est. ■

EXTRAITS

Intelligence territoriale, stratégies de communication et d'influence, logiques de réseau... le bilan INTEREST - I

Avec l'appui de ses deux présidents – Thierry Hory pour la SEBL Grand Est et la lettre INTEREST d'une part, et Henri Hasser pour la SAREMM et les cahiers de La Métropole Raisonnable d'autre part – Jérôme Barrier a lancé deux initiatives destinées à mieux faire percevoir les enjeux liés à la mise en œuvre d'une authentique politique d'intelligence territoriale, en mettant l'accent sur la dimension communicationnelle. Pour bien comprendre l'esprit dans lequel ces initiatives ont été lancées, on peut se référer au texte qui a présidé à la naissance d'INTEREST : "La lettre INTEREST – L'Intelligence territoriale Grand Est – a vocation à être une plate-forme de réflexion où des experts de premier plan, issus d'horizons différents, livrent leurs analyses et proposent des pistes d'action pour optimiser les ressources de notre région. Plus que jamais, il s'agit d'approfondir notre réflexion, de créer de nouveaux réseaux, d'être agiles et proactifs dans une démarche stratégique sur le long terme... Dans la guerre économique planétaire, l'enracinement local et la mise en valeur des identités comme des ressources constituent des critères différenciants et positifs, à même d'optimiser nos atouts vis-à-vis de nos partenaires, sur nos territoires comme à l'international." Voici ci-après, en p.3 et 4, quelques extraits des entretiens conduits avec les premiers invités (l'approche du professeur Maffesoli a été privilégiée en p.5).

Partage de l'information et mise en réseau

INTEREST n°1 – Mars 2018 – Gérard-François Dumont, professeur à Paris-Sorbonne, spécialiste des questions démographiques

"Si l'on considère qu'un des rôles-clés de l'intelligence territoriale consiste à donner de l'information aux acteurs et à les mettre en réseau, elle est effectivement essentielle. Malheureusement, dans les faits, beaucoup d'idées reçues et de poncifs faussent la compréhension réelle des territoires. Ainsi, les concepts d'unité urbaine et d'aire urbaine développés par l'Insee ne sont nullement adéquats pour saisir le vécu du terrain. Si l'intelligence territoriale n'a pu donner sa pleine mesure ces dernières décennies, c'est d'abord parce que, par parti-pris idéologique, on n'a pas voulu prendre en compte les réalités des territoires. Prenons un exemple : très longtemps, en matière de mobilité, les services de l'Etat se sont bornés à étudier la seule mobilité domicile-travail, qui ne constitue qu'une faible part de l'ensemble des mobilités. Or si l'on veut comprendre ce qui se passe sur un territoire, il faut prendre en compte toutes les mobilités. De même, nous observons souvent un réel déficit en matière de cartographies des acteurs et des ressources d'un territoire. Car il s'agit là d'une approche qui est d'abord qualitative. Et l'on sait que trop souvent on se cantonne à une approche purement statistique et quantitative. En plus, il ne faut pas se borner à recenser les seuls acteurs institutionnels, mais aussi les acteurs sociaux, associatifs, économiques... A cet égard, il est important de bien identifier les têtes de réseau et plus généralement tous ceux qui contribuent à forger l'image du territoire, les *opinion makers* au sens large. Ces derniers interagissent entre eux et vont, *in fine*, sculpter peu à peu l'identité du territoire, modifier la perception que les observateurs extérieurs ont de lui, et donc participer de l'attractivité qu'il va exercer sur son écosystème. Ces têtes de réseau ont souvent une fonction pédagogique qui est méconnue."

Réapprendre à penser et agir de manière cohérente et constante sur le temps long

INTEREST n°2 – Mai 2018 – Alain Juillet, ancien Haut Responsable à l'Intelligence économique auprès du Premier ministre

"La prise en compte du territoire est essentielle [...] De quelle façon s'est-il constitué ? Comment vit-il ? Sur quel modèle peut-il se développer ?... C'est en partant du socle territorial et de sa bonne appréhension que l'on peut comprendre au plus juste les atouts et les faiblesses des entreprises qui se développent en son sein et en sont des acteurs majeurs. D'autant que les territoires ont une importance de plus en plus grande au sein d'une Europe qui tend à privilégier un mode de fonctionnement fédéraliste, à l'allemande, en donnant un rôle toujours plus large à des structures de type Länder. [...] Vu sous cet angle, l'intelligence territoriale (IT) constitue la réponse idoine pour répondre aux attentes de ces territoires qui constituent le socle des forces vives de l'Europe d'aujourd'hui. J'inclus bien sûr dans cette démarche d'IT les grandes métropoles, qui ont, elles aussi, une identité et des spécificités marquées, et entendent jouer un rôle de plus en plus déterminant à l'échelle mondiale. L'IT permet ainsi de faire émerger des potentialités locales qui n'apparaissent pas forcément de prime abord au niveau global."

*Et Alain Juillet de prôner l'engagement d'une véritable politique d'IT : "Au lieu de céder aux sirènes des politiques, il aurait mieux valu mener d'emblée une authentique démarche d'IT : faire une veille, établir des cartographies, recueillir les informations utiles au niveau local, les analyser, faire des synthèses, en tirer des leçons pour établir une stratégie que l'on puisse ensuite faire accepter par l'ensemble des acteurs locaux. C'est donc un gros travail – travail "sur-mesure", tant les problématiques rencontrées sont différentes selon les territoires – de recherche et d'analyse qui doit ensuite permettre aux décideurs de faire des choix susceptibles d'être acceptés par tous, parce que reflétant la réalité du terrain, avec ses atouts et ses faiblesses. Une telle démarche d'IT, conduite de manière systématique et sans préjugés, permet de gagner du temps, d'agir avec des moyens financiers raisonnables et *in fine* de se concentrer sur les enseignements tirés de cette analyse, pour dégager les grandes lignes qui permettront au politique et/ou aux entreprises d'engager une stratégie en adéquation avec les exigences du terrain, et ce, sur le long terme. Ce dernier point est important, car les succès viennent dans la durée. Dans notre époque qui a une fâcheuse tendance à ne privilégier et ne considérer que le court terme, voire l'instantanéité, il faut réapprendre à penser et agir de manière cohérente et constante sur le temps long."*

EXTRAITS

Intelligence territoriale, stratégies de communication et d'influence, logiques de réseau... le bilan INTEREST - II

Engager une démarche d'intelligence territoriale sous-entend s'attaquer à des problèmes structurels d'organisation administrative

INTEREST n°3 – Juillet 2018 – Gérard Longuet , ancien ministre de la Défense

"La France a indéniablement un vrai besoin en matière d'intelligence économique. Or à l'évidence, nous avons là un certain nombre d'obstacles à prendre en compte. Le premier d'entre eux réside dans le fonctionnement même de notre administration. La France a à son service de hauts fonctionnaires compétents, issus de grands corps prestigieux. Le problème est qu'ils sont professionnellement soumis à une instabilité chronique, ne restant que deux ou trois ans en poste au même endroit, n'ayant pas l'occasion d'entrer réellement dans la compréhension intime du territoire. Autre paramètre à prendre en compte, l'Etat possède et porte sa propre logique qui n'est pas forcément en adéquation complète avec celle développée par les territoires, comme par exemple sur les questions transfrontalières, importantes pour le Grand Est. Localement, on observe bien souvent un autre travers. Les structures de développement économique ont assez régulièrement une tendance à se replier sur elles-mêmes, manquant d'expérience réelle du monde de l'entreprise et encore davantage de l'international. De plus, elles sont souvent victimes du tropisme d'une perception "localo-centrée" des problématiques abordées. Enfin, les partenaires économiques et financiers majeurs – au premier rang desquels le secteur bancaire – sont le plus fréquemment absents des territoires. Du moins les vrais centres décisionnels en sont-ils loin, ignorant les réalités de terrain. Prendre en compte ces différentes données me paraît indispensable pour corriger le tir en matière de mise en œuvre d'une vraie politique d'intelligence territoriale."

Mener la guerre de l'information à l'échelon local

INTEREST n°4 – Octobre 2018 – Christian Harbulot , fondateur de l'EGE – Ecole de guerre économique

"En France, nous regorgeons de systèmes d'appui et de circuits de financement, mais tout fonctionne en cercle fermé. On rechigne en fait à aborder ces questions stratégiques. Malheureusement, on continue à raisonner en silo, sans tenter d'avoir une vision synoptique – donc stratégique – des choses. Un groupe restreint et solide fonctionnant sur une logique "commando" peut produire de la connaissance, animer des sites, diffuser des informations et de la réflexion en corrélation avec les problématiques des populations au quotidien pour, *in fine*, générer des dynamiques locales. J'insiste sur ce point, notamment parce que le développement d'Internet a bouleversé la gestion des rapports de force. Le fort détenait auparavant les principaux leviers de la puissance dans la société de l'information (réseaux relationnels, pression financière, liens avec les médias...). Grâce à l'utilisation des réseaux sociaux, le faible peut désormais construire son propre dispositif de résonance en direction de la société civile, des médias et du monde économique [...] Il est clair que pour gagner dans cette guerre économique qui n'épargne aucun territoire, il apparaît impératif de passer d'un stade défensif à une attitude plus proactive, combinant des actions de lobbying, d'intelligence économique et de guerre de l'information. Là encore, il faut ouvrir les yeux et faire preuve de réalisme."

On ne répondra aux défis de l'économie mondialisée que par un développement économique foncièrement territorialisé

INTEREST n°6 – Février 2019 – Rémy Pautrat, ancien préfet, ancien directeur de la DST (ancêtre de la DGSI)

Les quatre priorités du combat du préfet Pautrat pour promouvoir l'intelligence territoriale : "En premier lieu, développer la culture d'anticipation grâce à la généralisation de la veille stratégique. Cela passe par la création d'agences spécialisées ou par l'utilisation de structures existantes comme la remarquable ADIT, organisme mixte privé-public, dont le siège est à Strasbourg, et qui peut développer à la demande des antennes régionales dédiées. Il faut ensuite valoriser la culture de projet pour prévenir toute dispersion de l'énergie disponible. Identifier quelques secteurs porteurs d'avenir sur lesquels un maximum de moyens permet de re-dynamiser un territoire beaucoup plus sûrement qu'une pléthore d'études coûteuses qui ne partent pas de la réalité locale. Puis il faut rapprocher systématiquement le public du privé en confiant le suivi des projets de préférence à un chef d'entreprise. La dernière étape essentielle consiste enfin à promouvoir l'image de la région en fondant sa politique de communication sur les résultats obtenus. Rien ne sert de dépenser de l'argent si l'on n'a rien à montrer. Je pense, par exemple, que le désensablement du Mont Saint Michel a fait plus pour attirer les touristes en renforçant l'identité de la Normandie que toutes les campagnes de notoriété menées auparavant !"

Pour rappel, les autres invités d'INTEREST jusqu'à ce jour ont été : Jérôme Fourquet, Claude Rochet, Philippe Clerc, François-Bernard Huyghe, Henri Dou, Xavier Guilhou, Jean Rottner, Philippe de Villiers, Hélène Strohl, Nicolas Ravailhe, Nicolas Moinet, Audrey Knauf, Ali Laïdi, Mathieu Lours, Anaïs Voy-Gillis, Olivier de Maison Rouge.

Tous les exemplaires depuis 2018 de la lettre bimestrielle INTEREST peuvent être téléchargés sur :

<https://www.sebl.fr/index.php/publications/panorama-des-publications/interest-2022>

De même, les Cahiers trimestriels de La Métropole Raisonnée peuvent être téléchargés sur le site <https://www.saremm.com/metropole-raisonnee/>

EXTRAITS

Le lieu fait lien : quand l'imaginaire structure le territoire

Au cours de ses différents échanges avec des personnalités ayant accepté de s'exprimer dans les colonnes de la lettre bimestrielle INTEREST, Jérôme Barrier a, au fil du temps, su nouer un dialogue particulier avec Michel Maffesoli, que nos lecteurs connaissent puisqu'il est depuis l'origine un "compagnon de route" de Communication & Influence.

Professeur émérite à la Sorbonne, membre de l'Institut universitaire de France, Michel Maffesoli est l'auteur d'une réflexion qui fait autorité, en France comme à l'international, en particulier sur le rôle de l'imaginaire dans la structuration de nos sociétés et sur le retour des "tribus" au sein du monde moderne. Le fait qu'il ait bien volontiers accepté de rédiger une préface au livre de Jérôme Barrier n'est certes pas anodin et démontre si besoin était, qu'une certaine complicité existe entre les deux hommes, entre le penseur et l'aménageur du territoire, alliance subtile de l'action et de la réflexion. Extraits.

"**L'harmonie, l'équilibre des contraires**, voilà ce qui caractérise de plus en plus l'être-ensemble contemporain et effectivement le territoire, le lieu que l'on habite en commun en est le paradigme. Le lieu fait lien, cette métaphore qui m'est chère n'est pas seulement rhétorique, c'est notre quotidien, c'est le Réel, c'est-à-dire la réalité stricte, la carte dirait Jérôme Barrier, un peu abstraite, augmentée de nos rêves, de nos fantasmes, de notre imaginaire. L'imaginaire n'étant pas uniquement l'imagination, cette "folle du logis" (Malebranche) dénoncée par la modernité jusqu'à Jean-Paul Sartre, mais étant ce qui structure notre être au monde, individuel et collectif. Au même titre que les structures physiques, physiologiques, l'imaginaire est une structure anthropologique (Gilbert Durand), il fait partie intégrante de notre humaine condition.

Alors quelles sont les valeurs qui remplissent l'imaginaire contemporain, l'imaginaire postmoderne et qui structurent le territoire ?

Je retrouve avec plaisir la notion de nomadisme que j'ai développée dans un ouvrage paru en 1997 (*Du nomadisme, vagabondage initiatique*) et qui à mon avis ne s'applique pas seulement aux voyages intercontinentaux de l'élite mondialisée, mais caractérise bien l'ensemble de l'imaginaire contemporain. Le nomadisme est une chance et un danger, il est volontaire ou imposé. Mais il est aussi réel, concret ou virtuel. Il touche les déplacements physiques, mais également les errances affectives, les mobilités professionnelles. Nomadisme qui est au fond un de ces équilibres des contraires entre mondialisme et localisme. Et qui du coup nourrit la belle idée centrale de l'ouvrage de Jérôme Barrier, celle de géosymbiose. La symbiose, c'est ce processus du vivant qui permet que croissent ensemble des êtres vivants différents, en s'appuyant sur cette différence. La ville et la ruralité ne s'opposent plus, aucune d'elles ne va absorber l'autre, elles perdurent en symbiose, en s'enracinant dans la terre. Je retrouve là mon idée fondatrice "d'enracinement dynamique". C'est-à-dire, penser la force de tout être-ensemble à partir des racines.

Vision optimiste que je voudrais rattacher, en légère contradiction avec l'auteur, à celle d'unicité plutôt que d'unité.

L'unicité est cette notion de la scholastique médiévale, ainsi saint Thomas d'Aquin à propos du mystère de la Trinité, montrant la symbiose justement des différences dans un même mouvement. L'unité est uniformisante, homogénéisante. L'unicité est cette harmonie des contraires, celle du "*principium relationis*" de Nicolas de Cuse.

Qui correspond bien à l'époque postmoderne, celle de la "fragmentation" du territoire national, telle que je l'avais pointée en 1988 dans mon ouvrage, *Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes*.

Cette tribalisation de la société peut en effet conduire au meilleur et au pire et sans doute aux deux. Affrontement des tribus, notamment des tribus populaires et des tribus élitistes, celles qui ont le pouvoir de dire et de faire, les "Parisiens" dirait Jérôme Barrier, en vrai provincial, affrontement des nomades fraîchement sédentarisés et des ruraux de souche.

Savoir faire vivre ensemble, ou plutôt être ensemble, ceux qui vivent et habitent un territoire, une entreprise, une institution, c'est leur proposer un souffle commun, une âme. C'est ce que montre à propos du "management", une autre forme de ménage, le récent livre de Clément Bosqué, *Petit traité de la fonction de directeur* (éd. Champs Social, 2020). Pour reprendre les catégories qui, selon Emmanuel Kant, structurent l'espèce humaine : **le temps et l'espace**, il faut reconnaître que, suivant les époques, l'une prévaut sur l'autre. La modernité (XVII^e -XX^e siècles) a mis l'accent sur le temps, d'où la prévalence de l'Histoire. La postmodernité en gestation va quant à elle, privilégier l'espace. L'acceptation du Destin collectif en sera la conséquence. L'auteur illustre, bellement, un tel glissement !

Le travail de l'aménageur, cet homme d'ordre du territoire, cet homme de ménage de la chose publique est alors de réfléchir à la meilleure organisation possible de cette coexistence tribale. Je le dis souvent, comment réfléchir à une République non plus Une et Indivisible, mais à une république mosaïque, celle de l'antique "res-publica". Et ce, non pas en partant du haut, des instances surplombantes, mais en s'inspirant de la puissance des territoires. Non pas une solution technocratique, celle du pouvoir des institutions, mais la puissance instituante des habitants. Jérôme Barrier nous livre quelques clés de ce cheminement vers un "plus d'âme".

C'est ce souffle, cet enthousiasme que donne à lire dans son ouvrage enraciné et prospectif, Jérôme Barrier, habitant des lieux qu'il aménage, ménageant le lieu pour qu'il fasse lien."

L'entretien de Michel Maffesoli à INTEREST : https://sebl.fr/images/Interest/2018_12/Interest_201812_M%20Maffesoli.pdf

L'entretien de Michel Maffesoli à Communication & Influence : http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_mars_2014_Michel_Maffesoli_Bruno_Racouchot_influence_imaginaire.pdf

BIOGRAPHIE

Diplômé d'HEC (1988) et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires, Jérôme Barrier vient de publier *Réconcilier les territoires* (Editions Ovidia, 2022, préface de Michel Maffesoli). Son expérience professionnelle l'a conduit de Londres et Paris à la Vendée, le Nord et aujourd'hui le Grand Est, où il s'est toujours occupé de développement local, d'industrie et d'aménagement du territoire. Il a notamment exercé des fonctions d'encadrement dans l'industrie automobile, dirigé trois sociétés d'économie mixte, été président ou administrateur de plusieurs associations culturelles...

Aussi à l'aise dans le public que dans le privé, il a aussi été chef d'entreprise dans la fabrication d'emballages, à Tourcoing dans le Nord. Cette expérience intense de redressement d'une entreprise industrielle déficitaire a été pour lui l'occasion de se confronter en direct avec le monde de l'entreprise en difficulté et les raisons profondes de la désindustrialisation des territoires. Suite au plan de redressement qu'il a mis en place, l'entreprise existe toujours aujourd'hui et a été reprise par un groupe de l'Ouest de la France.

Jérôme Barrier a aussi et surtout une longue expérience de l'aménagement du territoire et de l'économie mixte. Pendant seize ans, en Vendée, il a géré la politique d'attractivité économique et a œuvré pour la prospection et l'implantation d'entreprises en milieu rural dans le but d'attirer des emplois et des richesses. Il est aujourd'hui directeur général de SEBL Grand Est, la société d'aménagement majoritairement détenue par la Région Grand Est et également directeur général de SAREMM, son homologue chargée de l'aménagement de l'EuroMétropole de Metz.



Il y développe une politique innovante destinée à adapter son activité aux exigences de la transition énergétique et plus particulièrement la sobriété foncière et le Zéro Artificialisation Nette.

L'une de ses originalités en matière de management est d'avoir su intégrer la pratique de l'intelligence économique appliquée aux territoires dans les petites structures dont il avait la charge, tout en promouvant une stratégie informationnelle et communicationnelle en direction de son écosystème. Cette dernière particularité fait de lui un pionnier de la communication d'influence à l'échelle locale.

Jérôme Barrier est aussi administrateur de l'APM, une association internationale francophone créée il y a plus de 30 ans par Pierre Bellon, fondateur de Sodexo, qui regroupe plus de 8.000 adhérents dirigeants d'entreprise et qui se propose d'améliorer la gestion des entreprises par la formation de ses dirigeants. Il est également depuis peu membre de l'APIA, une association nationale qui cherche à promouvoir la fonction d'administrateur indépendant dans les entreprises.

Son expérience cumulée de plus de trente ans dans le développement local au cœur de plusieurs régions françaises, sa pratique de l'entreprise privée, sa connaissance des mondes institutionnel et associatif, son mandat de conseiller municipal dans une commune de 750 habitants, tout cela lui donne une vision élargie du monde économique et social de la France contemporaine. Le portrait de Jérôme Barrier sera enfin complet si l'on sait qu'il est également passionné de sports d'endurance, puisque marathonnier et adepte de l'alpinisme.

L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ECONOMIQUE

"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.

"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. L'entretien que nous a accordé Jérôme Barrier va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo ■ Porto Alegre

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACT

France (Paris) - North America (Toronto)

South America (São Paulo - Porto Alegre)

bruno@comes-communication.com

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action