



Communication & Influence

N°1 - JUILLET 2008

Quand la réflexion accompagne l'action

EDITORIAL

L'influence, à l'image de l'arbre

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 période 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. C'est pour engager une réflexion de fond sur les synergies susceptibles de naître de la rencontre des stratégies d'influence et des stratégies de communication que *Communication & Influence* est aujourd'hui portée sur les fonts baptismaux. 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. ■

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*. Plateforme 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

Repenser sur le long terme

"C'est sans doute parce que les sociétés postmodernes ne savent pas où elles vont qu'elles s'abandonnent à la fascination du présent, de l'immédiat et de la vitesse. Le rejet du passé, de la tradition, de la transmission des valeurs, génère une incapacité fondamentale à se projeter dans l'avenir". Il est symptomatique qu'un tel constat émane d'un communicant et non d'un moraliste. Pascal Josèphe a dirigé l'antenne et les programmes de plusieurs chaînes nationales de télévision. Dans un récent essai ("*La société immédiate*", Calmann-Lévy), il met en évidence ce qu'il implique la discordance des temps que nous vivons, à savoir une perte des repères dans une ère dominée par le culte de l'urgence. Soumis à l'exigence de la satisfaction permanente, nous avons oublié les vertus de la mesure et de l'effort, et par là même la capacité à penser sur le long terme. Bref, nous sommes tout à la fois saturés d'informations et en quête de sens. Recentrer le discours développé non sur l'accessoire mais sur l'essentiel, autrement dit sur ce qui permet à l'identité de se structurer, semble donc désormais constituer un impératif pour les stratégies de communication et d'influence. ■



Fatal angélisme – “Notre époque est peut-être moins celle du choc des civilisations que du fossé entre les civilisations. Une partie des Occidentaux ne parvient tout simplement pas à s’imaginer que la planète n’est pas devenue une grande démocratie libérale, peuplée d’individus respectueux et pacifistes, désireux de partager. Ironie du sort, la négation du tragique mène droit au tragique.”

Alexandre Lacroix, éditorialiste, Philosophie Magazine, juin 2008.

Une autre musique – “Notre culture technicienne nous a habitués, par le passé, à sur-valoriser les facteurs tangibles, matériels, rationnels, alors que notre époque semble maintenant davantage gouvernée par d’autres, plus subtils, non quantifiables, à l’irrationalité dérangeante... Un écart faible (une autre approche), une avance faible (une idée nouvelle qui germe) peuvent faire tout autant la différence qu’un gros budget publicitaire (chaque euro supplémentaire dépensé sur les médias rapporte de moins en moins) : dans un monde médiatique trop bruyant, il n’est pas très opportun de tenter de faire plus de bruit que les autres, il vaut mieux tenter de faire entendre un son différent.”

Robert Salmon, ancien directeur général de la Prospective de L’Oréal, in “Les Pratiques de l’intelligence économique”, Collectif, Ed. Economica.

Action et réflexion – “Pour le grand public la première caractéristique des chefs d’entreprise et des entrepreneurs est d’être des hommes ou des femmes d’action. [...] Il est vrai que l’art d’entreprendre est surtout un art d’exécution et l’idée que la réflexion stratégique puisse précéder l’action n’est pas la plus répandue. Or, pour entreprendre, il faut d’abord observer, percevoir, saisir des environnements et des situations pour bien cibler l’action : comprendre avant les autres, saisir ce qui commence [...] afin d’exploiter une idée neuve, obtenir un avantage concurrentiel, prendre une avance décisive sur ses concurrents. Cela s’apprend aussi ! L’intuition et l’esprit d’entreprise, les deux “boîtes noires” du dirigeant se nourrissent de lectures, d’images, de réflexions, d’interrogations partagées.”

Jacques Chaize et Pierre Bellon, respectivement fondateur et président de l’association Progrès du Management, in “Repenser l’entreprise”, Collectif, Ed. Le Cherche Midi.

Communication d'influence : comment affirmer son identité ?

Mettre en œuvre et conduire une stratégie d'influence de haut niveau implique prioritairement une réflexion en profondeur sur l'identité de la structure concernée. On évolue là aux confins de la sphère du “high end branding” chère aux théoriciens Anglo-saxons. Certes, s’engager dans une telle démarche exige une forte volonté et une vision à long terme, mais donne en revanche l’assurance de bénéficier de sérieux retours sur investissements, notamment en matière d’estimation de la valeur immatérielle des organisations concernées.

Quand le marché se retourne, une nécessité : se distinguer des autres

Publiques ou privées, toutes les structures s’interrogent sur la pertinence de leur communication actuelle. Directions générales, marketing ou de communication, sont désormais en quête de nouveaux axes de réflexion et de process d’action innovants. Nombre de décideurs estiment avec raison que la publicité et les autres actions de communication classique semblent dorénavant avoir trouvé leurs limites. Mais par quel bout prendre le problème ?

Dans cette perspective, il convient prioritairement de s’extraire des cadres habituellement connus. Et oser penser la communication en terme d’influence. Oui, mais comment avoir de l’influence ? Par quels biais acquérir une identité forte ? De quelle manière mettre en place une communication “intelligente” (au sens anglo-saxon du terme) permettant, quand le marché se retourne, de se distinguer des autres ?

Il ne suffit plus aujourd’hui de communiquer sur son seul savoir-faire. C’est l’identité de la structure qu’il convient désormais de mettre en relief si l’on veut creuser l’écart avec ses concurrents. Autrement dit, acquérir une spécificité et susciter l’intérêt des relais d’opinion suppose de mettre en place une politique de branding de haut niveau. C’est là que la personnalité du manager joue à plein. Car affirmer ainsi sereinement mais fermement son identité, implique avant tout une forte volonté. En effet, forger son identité exige de se positionner à l’écart des modes, d’avoir son langage et ses référents propres, et surtout d’agir sur le long terme. Autant dire que cela ne s’improvise pas...

Trois objectifs : cohésion, adhésion, valorisation

S’engager sur une telle voie répond à une triple préoccupation que rencontrent les organisations, tant publiques que privées. Tout d’abord, il s’agit de renforcer les liens avec leurs parties prenantes – clients, partenaires, décideurs publics, médias, etc. Loin de répéter le même bla-bla médiatique uniformément répandu, on revendique un profil spécifique. Ensuite, l’engagement d’une telle stratégie renforce l’adhésion des salariés à la culture d’entreprise, ce qui est loin d’être négligeable en période troublée et constitue un atout en matière de recrutement. Une notoriété, reposant sur une crédibilité reconnue et une identité fièrement affichée, attire plus facilement les personnels à fort potentiel.

Enfin, il s’agit surtout par ce biais d’accroître la valeur immatérielle de l’entreprise. Dans l’économie de la connaissance, son patrimoine immatériel constitue un facteur crucial de sa puissance financière. Dès lors, ceux qui observent le développement de l’entreprise sont sensibles à une communication sur mesure et de haut niveau, mettant en relief son aptitude à se projeter dans l’avenir, à développer un discours haut de gamme cohérent, étayé et différent des autres. Une communication d’influence digne de ce nom, s’appuyant sur des vecteurs réguliers et approfondis, contribue indubitablement à forger la notoriété d’une entreprise auprès de ceux qui l’évaluent, et donc *in fine* à accroître sa valeur estimée.

Une démarche à la portée des PME

On aurait tort de croire que de tels objectifs soient l’apanage des seuls grands groupes. Grâce aux vecteurs dématérialisés, toute PME, voire TPE à forte valeur ajoutée, peut offrir un visage séduisant et porteur de sens. Comment ? En privilégiant la qualité des contenus. Internet est une fenêtre ouverte sur le monde. Encore faut-il offrir à l’internaute comme à ses interlocuteurs un contenu de qualité. Une stratégie d’influence digne de ce nom ne supporte pas la médiocrité.

Bien sûr, tout cela a un coût. Mais au regard des budgets ordinairement consacrés à des opérations ponctuelles et aussitôt oubliées, l’engagement d’une stratégie d’influence peut être envisagé dans des enveloppes raisonnables. Avec en revanche de forts retours sur investissement. L’effet est certes plus lent à se faire sentir, mais se joue alors sur un mode exponentiel. Jouer la carte d’une communication d’influence, c’est sortir du cadre étroit de la pensée unique, faire preuve de réalisme et envisager avec sérénité les nouveaux défis qui se profilent à l’horizon. ■

*Sophie Vieillard,
Directrice associée de Comes.*

Management, identité et maîtrise des "problèmes tordus"

Comment trouver une esquisse de solution aux problèmes éminemment complexes ? Outre-Atlantique, les théoriciens du management commencent à plaider en faveur du recours à une identité forte. Pour Roger Vandomme, Vice Président d'Equifax Canada, c'est là le signe que la communication d'influence s'impose désormais comme un vecteur essentiel dans la boîte à outils des stratèges.

À travers son article publié dans le numéro de mai 2008 de la *Harvard Business Review*, John Camillus met notamment en relief le fait que stratèges et décideurs ont de plus en plus souvent à faire face à ce qu'il appelle des "problèmes tordus". Parmi les solutions préconisées, il suggère de revenir aux fondamentaux. Dans ce contexte, la définition d'une forte identité apparaît pour la première fois dans la boîte à outils du stratège.

La définition d'une stratégie d'entreprise fait partie des devoirs et prérogatives majeurs des *senior executives*. Dans ce cadre, plusieurs méthodes sont mises à leur disposition par les théoriciens : *SWOT analysis*, *Five Forces* de Porter, etc. Cependant, aux yeux de J. Camillus, ces outils classiques se révèlent inadaptés face à un "problème tordu".

Définir l'identité corporate

Les "problèmes tordus" se caractérisent d'abord par le fait qu'ils n'ont pas de solution idéale et ne peuvent être résolus, mais seulement atténués. Souvent générés par des causes multiples, leur complexité sociale et technique, engendrant discorde, confusion et ralentissement, les rend difficiles à appréhender. Certaines de leurs caractéristiques incluent l'implication de multiples parties prenantes, des racines complexes, un caractère unique et un haut degré d'incertitude.

Pour faire face à ce type de configuration, J. Camillus observe que les techniques les plus simples offrent souvent les meilleurs résultats. C'est l'une des raisons pour lesquelles, dans ce cadre précis, l'auteur préconise un retour aux fondamentaux. En effet, lorsque le danger peut être ressenti, mais que l'ennemi reste impalpable, la tendance est de resserrer les rangs autour des valeurs fondamentales. Mais... encore faut-il qu'elles existent et surtout soient perçues comme telles ! C'est pourquoi J. Camillus propose comme première étape de "définir l'identité corporate". Intention louable mais qui reste à être précisée ! Dans le cas envisagé, n'étant pas le sujet principal de l'article, la définition de l'identité reste limitée aux valeurs, compétences et aspirations.

Réfléchissons cependant plus avant à ce que pourrait apporter dans ce contexte une réelle communication intelligente visant à définir une identité forte.

Créer du sens

Construite sur les valeurs fondamentales de l'entreprise, l'affirmation de cette identité autorise la cohésion autour d'une vision commune. L'adhésion de tous à une culture d'entreprise forte permet de faire bloc dans le processus de résolution du problème. La création de sens, à travers un message approprié, renforce les motivations au moment où elles se révèlent le plus nécessaires. L'engagement et la montée en puissance des forces vives s'en trouvent confortés. De la même manière, dans cette perspective, une perception positive de la structure concernée à travers les relais d'opinion protège des agressions extérieures et consolide le moral des troupes en interne. Dès lors, l'organisation s'impose en douceur comme un interlocuteur sérieux, solide et responsable, doté d'une vision à long terme, structurée en grande partie grâce à une identité forte. Simultanément, cette perception contribue à revaloriser le patrimoine immatériel de l'entreprise et, en consolidant ses fondations, procure le confort nécessaire à la mise en œuvre d'une authentique réflexion stratégique.

Autrement dit, ce renforcement des fondamentaux - bénéfique en toutes situations, y compris quand le baromètre est au beau fixe... - s'avère la base indispensable à la résolution de problèmes complexes. Cette analyse de J. Camillus mérite d'être sérieusement prise en compte et finement décortiquée. Car en plaçant la question de l'identité comme axe central des fondamentaux de l'entreprise, l'auteur met en évidence la prépondérance de la question du sens que ne peut négliger aucune structure soucieuse de communication intelligente. Nul doute à présent que la communication d'influence a définitivement fait son entrée, par la grande porte, dans la panoplie des outils indispensables aux stratèges. ■

Roger Vandomme

Titulaire d'un MBA de Queens University, Roger Vandomme est Vice Président chez Equifax Canada. Également officier de réserve de l'armée française, le lieutenant-colonel Vandomme enseigne la planification stratégique au Collège des Forces Canadiennes à Toronto.

EXTRAITS

• "While a company dealing with a wicked problem has to experiment with many strategies, it must stay true to a sense of purpose. Mission statements are the foundations of strategy, but in a fast-changing world, companies change their 'concept of business', 'scope of activities', or 'statement of purpose' more often than they used to. A company's identity, which serves as a touchstone against which it can evaluate its choices, is often a more enduring statement of strategic intent.

An organization's identity, like that of an individual, comprises the following :

- Values. What is fundamentally important to the company ?
- Competencies. What does the company do better than others do ?
- Aspirations. How does the company envision and measure success ?

An identity provides executives with direction and focuses attention on opportunities and threats."

• "In the mid-1980's, PPG [the plate-glass manufacturer] revisited its mission and articulated its identity in a document called the Blueprint. The company stated that it valued steady growth that met stakeholders' expectations; that it believed it was capable of achieving high levels of operational efficiency and using technology to develop innovations; and that it aspired to remain a profitable global player in all its businesses. Since then, PPG's identity has been more or less unchanged. The 2006 iteration mentioned the same core values and expressed a similar aspiration, with some modification in PPG's goals. It also identified a richer set of competencies. Although PPG's business portfolio has changed, with coatings assuming primacy over glass in the 2000s, its identity has endured."

"Strategy as a Wicked Problem", par John C. Camillus (Professor of Strategic Management at the University of Pittsburgh), Harvard Business Review, 01/05/08.

JALONS

1899 ■ Naissance à Courbevoie dans une famille d'ingénieurs et d'entrepreneurs passionnés par les techniques nouvelles.

1921 ■ Départ pour les États-Unis sur les conseils de son père. Celui-ci souhaite le voir assimiler les idées nouvelles qui naissent dans le monde de l'industrie automobile américaine.

1921 ■ Il est l'un des premiers Européens à suivre l'enseignement de la *Harvard Business School* où il se passionne pour le management, une discipline à peine connue sur le Vieux Continent.

1928 ■ Après un passage par la banque d'investissement *Kuhn, Loeb & Company*, il est recruté comme enseignant à Harvard. Il y dispense un cours de management industriel et y peaufine ses idées en matière d'innovation.

1941 ■ Il prend la direction du planning militaire de l'armée américaine avec mission de développer des matériels innovants.

1946 ■ Création de l'*American Research & Development Corporation* (ARD), unanimement considérée comme la première société de capital-risque de l'histoire.

1950 ■ Il s'investit dans le projet de création, en Europe, d'une business school à l'américaine. Elle ouvrira ses portes, en 1957, sous le nom d'Institut européen d'administration des affaires (Insead).

1972 ■ L'ARD est rachetée par *Textron*. En un quart de siècle, le fonds créé par Georges Doriot aura financé quelque 150 projets innovants et révolutionné le monde des affaires.

1984 ■ Décès, à Boston, à la suite d'un cancer de la gorge.

Georges Doriot, pionnier du capital-risque

Et si nous retrouvions l'esprit visionnaire de Georges Doriot ? Pratiquement inconnu dans notre pays, ce Français est pourtant célèbre outre-Atlantique. Pour le *Wall Street Journal*, il est même l'une des dix personnalités qui ont révolutionné le monde des affaires au XX^e siècle (1). Son apport ? Être, comme le rappelle une biographie récemment parue aux États-Unis, le père du capital-risque (2).

A l'instar de bien d'autres, sa vie démontre l'incroyable pouvoir des idées. Georges Doriot naît le 24 septembre 1899 à Courbevoie dans une famille férue d'innovation. Pionnier de l'industrie automobile française, son père comprend, au lendemain de la Première guerre mondiale, que les idées nouvelles naissent en Amérique. En 1921, le jeune Doriot embarque donc pour les États-Unis. Son seul viatique : une lettre de recommandation qui doit lui ouvrir les portes du MIT. C'est pourtant Harvard qui l'accueille, d'abord comme étudiant, puis comme professeur.

Ses cours font sensation. L'enseignement de la célèbre business school est alors fondé sur l'étude de cas. En rupture avec ce modèle incitant à l'imitation, Georges Doriot demande à ses étudiants d'inventer de nouveaux *business models*. Une façon de faire qui lui vaut d'être recruté, en 1941, pour prendre la direction du planning militaire de l'*US Army*. Comme le note son biographe, la guerre marque un tournant dans sa vie.

Théoricien iconoclaste, Georges Doriot se révèle en effet un manager hors pair. Surtout, il expérimente combien le succès, tant militaire qu'industriel, tient à deux qualités : le goût de l'innovation et la juste perception des mutations en cours. Pour cette raison, il s'entoure d'ingénieurs mais aussi de chercheurs en sciences sociales : psychologues, sociologues, etc. L'objectif ? Faire jaillir l'innovation en multipliant les points de contact entre le monde des idées et celui de la production. Une



démarche novatrice qui annonce la création prochaine du premier fonds de capital-risque.

Au lendemain de la guerre, Georges Doriot quitte l'*US Army* avec le grade de général pour reprendre ses cours à Harvard. Il a cependant pris goût à l'action et entend faire fructifier les nombreux contacts noués dans le monde des affaires et de la recherche. C'est ainsi que naît, en 1946, la première société de capital-risque de l'histoire créée sur fonds privés : l'*American Research & Development Corporation* (ARD). À la différence des autres fonds d'investissements, qui se cantonnent prudemment au financement de sociétés établies, l'ARD mise sur les idées nouvelles. Plus de 150 entreprises innovantes sont ainsi soutenues, dont la fameuse *Digital Equipment Corporation* appelée à devenir un géant de l'informatique.

Cependant, l'essentiel n'est pas dans ces réussites financières. Georges Doriot a surtout permis, par ses idées novatrices, l'essor d'une nouvelle race d'entreprises dont *Microsoft*, *Intel* ou *Starbucks* sont les emblèmes. Le "général" est décédé en 1984. Mais, au croisement du monde des idées et de celui des affaires, l'innovation continue de jaillir. ■

(1) *Wall Street Journal*, 29/11/99. (2) "Creative Capital : George Doriot and the Birth of Venture Capital", par Spencer E. Ante, Harvard Business School Press, avril 2008, 320 p., 35 \$.

EXTRAIT

La force des convictions. "All of the strands of Doriot's life connect to form something quite profound. In the second half of the twentieth century, the United States experienced a historic transformation, in which a society dominated by large corporations shifted to a nation driven by venture-backed start-ups. [...] Doriot was the prophet of a new 'Start-up Nation', the leader of a social and economic crusade that democratized the clubby world of finance. More than any other person, Doriot - through his teaching, writing, and leadership in the military, academic, and financial worlds - pioneered the transition to an economy built on entrepreneurship and innovation."

"Creative Capital : George Doriot and the Birth of Venture Capital", op. cit, p. 19.

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Lyon ■ Toronto

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Éric Stalner

CONTACTS :

France (Paris) : +33 (0)1 47 09 36 99

North America (Toronto) : +00 (1) 416 845 21 09

Courriel : contact@comes-communication.com

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action