



IE Bercy

La lettre d'information de l'Intelligence Economique
des Ministères économiques et financiers

N° 29 – Avril 2013

✓ **EDITORIAL**

Claude REVEL

✓ **L'INFLUENCE EN MUTATION**

LE POINT DE VUE DU SCIE

LE CERCLE SCISDI

STEVE GENTILI

*Président du Forum
francophone des Affaires*

BRUNO RACOUCHOT

*Président de COMES
Communications*

NICOLAS TENZER

Président d'IDEFIE

✓ **ECLAIRAGE TERRITORIAL :
ALSACE**

Vers un management tri-
national de l'innovation dans
la région du Rhin supérieur

✓ **LE CHAMPION ECONOMIQUE
DU MOIS**

Leaders League

✓ **LES CAHIERS DE LA VEILLE**

Pour aller plus loin sur
l'influence et le soft power

✓ **AGENDA IE**



L'influence, mécanisme clé de la mondialisation, est un fait accompli... sans nous Français. Mais nous l'avons compris et allons aujourd'hui créer notre propre chemin.

Par l'effet d'un long *soft power* américain sur le monde, les décisions et règles d'intérêt général sont de plus en plus prises avec l'aide du *lobbying* des acteurs privés, quand ce n'est pas par ces derniers directement. De « nouveaux » États entendent aussi user d'influence pour peser sur la communauté internationale. À une conférence d'octobre 2001 à l'Assemblée

(Crédit Antoine Laurent) nationale sur « Les normes, enjeu de souveraineté », le public était intéressé mais incrédule. Aujourd'hui, il est clair pour (presque) tous que l'influence est un élément incontournable de la croissance et de la puissance, au même titre que les ressources naturelles, la puissance militaire et la surface financière. Elle est reconnue comme la composante active de l'intelligence économique et n'existe pas sans information ni anticipation.

Il nous appartient de construire notre propre approche, en articulation avec nos partenaires européens et en cohérence avec notre modèle de pensée et notre « génie », comme cela a été le cas des Américains et aujourd'hui des Allemands, des Chinois... Mais attention, pas d'influence sans mission, contenu, ingénierie, moyens.

Notre seule vraie difficulté à résoudre n'est pas la concurrence étrangère mais nous-mêmes, Français : pour faire de l'influence efficace, il faut bien sûr être présents et compétents, mais au-delà de cela, prendre le sujet au sérieux et remplir trois obligations.

D'abord, porter des valeurs et mécanismes français et européens, sans complexe vis-à-vis des approches dites anglo-saxonnes ou d'autres régions du monde et fabriquer des positions et stratégies communes à la fois à l'intérieur de l'État et entre celui-ci et le secteur privé. Ensuite, agir en associant solidement le concept à l'outil, la pensée à l'action, ce qui demande une profonde évolution de la culture souvent trop techniciste et quantitative de beaucoup de nos dirigeants. Enfin, utiliser des méthodes professionnelles de partage d'information et de connivence dans l'action, en consacrant à l'influence les moyens humains et financiers nécessaires, ce qui demande une plus grande implication du secteur privé.

Ainsi nous exploiterons au mieux notre capital d'image et nos réseaux au service de l'intérêt général. L'intelligence et l'influence sont économiques, stratégiques, ou autres, mais sont d'abord une démarche collective.

Claude REVEL

Directrice du Centre Global Intelligence & Influence de SKEMA Business School

LE CERCLE SCISDI DU 4 AVRIL 2013

(SOUTIEN À LA COMPÉTITIVITÉ PAR L'INTELLIGENCE STRATÉGIQUE ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'INFLUENCE)

PARTICIPANTS : PEER DE JONG, BRUNO RACOUCHOT, NICOLAS TENZER



De gauche à droite : Bruno Racouchot, Peer de Jong, Nicolas Tenzer

Dans un contexte où la démarche d'influence devient plus complexe et s'impose comme indispensable dans une démarche d'intelligence stratégique pour créer de nouveaux avantages concurrentiels tant pour nos entreprises que pour notre économie, il y a une fenêtre de tir de dix années pour favoriser le positionnement de la France dans les réformes et développements de grande ampleur conduits dans les grands émergents, fenêtre à ne surtout pas rater.

LES 4 VOILETS DE L'INFLUENCE

- Influencer pourquoi ? (objectif à définir)
- Qui veut-on influencer ? (gouvernement, donneurs d'ordres, entreprises...)
- Qui influence ? (organisation de la stratégie d'influence, combiner liberté d'action et coordination, mobilisation de l'ensemble des acteurs)
- Temporalité ? (court terme ou long terme)

CONSTRUIRE UNE STRATEGIE D'INFLUENCE NECESSITE DE DEFINIR LE TRIPTYQUE :

- Vision
- Objectif
- Stratégie

LA STRATEGIE, POINT DE DEPART DE L'ACTION D'INFLUENCE

Pour qu'il y ait influence, il faut qu'il y ait une stratégie, l'influence venant en appui de cette dernière. Cela nécessite aussi une organisation qui concerne l'ensemble des acteurs sociaux avec, dans le contexte de complexification des relations et d'augmentation du nombre d'acteurs - ONG mais aussi acteurs privés -, la nécessité de repenser les relations et partenariats entre le public et le privé. Cela nécessite aussi de fonctionner en mode « cheval-légers » [orthographe spécifique] pour favoriser la capacité d'adaptation et de réaction.

En perspective, la capacité d'influence dépend de la « valeur future » estimée donnée au pays ou à l'organisation considérée. Elle va également, du fait de la complexification de la cartographie de l'influence, coûter de plus en plus cher et nécessiter un système de remontée d'informations, organisé si les acteurs ne le mettent pas en place naturellement comme dans certains pays.

Cela nécessite que l'utilité de l'action d'influence soit affirmée et priorisée, après évaluation de l'existant, car elle ne rapporte rien en soi sur le court terme, ce dernier étant la mesure la plus fréquente d'utilité d'action dans des périodes tendues sur le plan budgétaire. Regardée dans une logique de coût, en plus croissant pour les raisons expliquées ci-dessus, l'action d'influence pourrait se trouver délaissée alors qu'elle se révèle encore plus nécessaire qu'auparavant.

L'INFLUENCE AU SERVICE DES ACTEURS ECONOMIQUES, BRUNO RACOUCHOT

DIRECTEUR DE LA LETTRE *COMMUNICATION & INFLUENCE* (WWW.COMMUNICATIONETINFLUENCE.FR)

ET DIRECTEUR DE LA SOCIETE *COMES COMMUNICATION* (WWW.COMES-COMMUNICATION.COM)



Crise majeure ou mutation profonde ? Quoi qu'il en soit, aujourd'hui, les hommes comme les entreprises doivent impérativement s'adapter. Après l'illusion d'une mondialisation heureuse sonne l'heure du retour au réel. Dans ce monde fait d'affrontements permanents, nous devons renouer avec un état d'esprit offensif. Il faut produire certes, le mieux possible et avec la meilleure marge, ce qui implique de comprendre son environnement, les nouveaux rapports de force, l'articulation des outils du hard et du soft power. Les entreprises ont une cible qui est le marché. Or, on ne gagne plus des marchés et on ne communique plus aujourd'hui comme hier. D'autant qu'entre les émetteurs d'information - au premier rang desquels les entreprises qui veulent vendre et prendre des parts de marché, en France ou à l'international - et les récepteurs, il existe une quantité de filtres : opinions makers, relais d'opinion, réseaux et autres stakeholders (parties prenantes). Avec la montée en puissance d'internet, ces micro-pouvoirs se sont multipliés. L'entreprise n'est plus seulement jugée sur son savoir-faire, mais sur son attitude, son positionnement, sa stratégie, ses messages. On l'observe, on la scrute, on la critique, on la dénonce. Car l'économie étant devenu le moteur de la vie de la Cité, chacun attend beaucoup d'elle.

INFLUER SUR L'ECOSYSTEME DE L'ENTREPRISE

La communication "paillettes" a vécu. Désormais, il est capital d'influer en profondeur sur son environnement et ses parties prenantes. Il faut donc montrer que l'on sait où l'on va, délivrer 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.

GAGNER PAR UNE INFLUENCE POSITIVE

Pour gagner aujourd'hui, il ne suffit plus d'être le premier sur le plan technique ou de fournir les meilleurs produits ou prestations. Ce qui constitue le premier critère différenciant, c'est le fait d'avoir une identité forte, permettant de rayonner positivement vers ceux qui nous observent. C'est la perception qui compte. Et une forte identité, positive, constitue la pierre angulaire d'une bonne communication d'influence.

L'influence ne se confond pas avec la manipulation ou la désinformation. L'influence consiste, grâce à une communication transverse, à s'adresser à ceux qui font l'opinion, pour revendiquer une identité puissante qui permet un positionnement réellement différenciant.

L'influence, rappelle Alain Juillet, ancien Haut responsable à l'Intelligence économique, "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." Comment ? "Ce changement est produit par des éléments qu'on lui présente et qui l'invitent à réfléchir [...] 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" (*Communication & Influence*, juin 2009 - téléchargeable sur [www.communicationetinfluence.fr](http://WWW.COMMUNICATIONETINFLUENCE.FR)).

DES MESSAGES DE QUALITE POUR UNE FORTE IDENTITE

Une stratégie d'influence vise prioritairement trois objectifs :

- D'abord, fidéliser l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, montrer que l'entreprise les accompagne, qu'elle est en veille permanente sur l'actualité. En créant un lien fort avec son écosystème, elle se donne les moyens de le développer, de gagner de nouveaux clients.
- Ensuite, prendre de la hauteur, expliquer que l'entreprise inscrit son action dans une perspective stratégique et le long terme, qu'elle analyse tous les champs connexes à son activité. Elle produit alors de la confiance.
- Enfin, faire passer aux relais d'opinion des messages ciblés, réguliers, avec des contenus à forte valeur ajoutée. Répercutés, ils vont accroître le rayonnement de l'entreprise, perçue comme contributrice de son écosystème, et dès lors, comme un interlocuteur proactif et responsable.

Comment faire concrètement ? Pour engager une communication d'influence, il faut prioritairement :

- Définir une ligne stratégique claire,
- Activer une communication transverse et indirecte,
- Viser l'écosystème existant entre l'entreprise et son marché,
- Revendiquer une identité clairement assumée,
- Refuser les discours convenus,
- Communiquer sur des thématiques originales,
- Construire un discours récurrent, haut de gamme, cohérent, bien documenté,
- Exploiter des sources ouvertes, vérifiables, crédibles,
- Etablir un lien permanent entre l'actualité et les valeurs revendiquées par l'entreprise.

De la sorte, l'entreprise :

- S'extraie de son seul savoir-faire,
- Montre qu'elle a une perception claire des enjeux et de son écosystème,
- Délivre du sens et des repères,
- Affirme sa différence,
- Se positionne comme un pôle de référence et de diffusion de connaissances,
- Optimise son image,
- Valorise son capital immatériel,
- Travaille sur le long terme,
- Apparaît comme une entité proactive et responsable,
- Influe positivement en direction de ceux qui font l'opinion et de son écosystème au sens large. .

Une communication d'influence pose donc prioritairement la question de l'identité revendiquée, des valeurs assumées. C'est donc bien ici la question du contenu des messages et de leur valeur ajoutée, qui prime. Ils doivent tout à la fois

sortir des chemins battus et de la langue de bois, être cohérents, réguliers, bien charpentés, sortir de sources sérieuses et être correctement articulés. C'est seulement à ces conditions qu'ils sont susceptibles de retenir l'attention puis d'être repris et amplifiés par les différents relais d'opinion pour optimiser l'image qu'ils projeteront vers le marché de l'entreprise.

En conclusion, l'influence permet un avantage compétitif majeur

Engager une stratégie d'influence permet à l'entreprise de disposer d'un avantage compétitif capital en devenant un acteur reconnu, proactif, responsable, écouté dans sa sphère d'activité. L'objectif est de convaincre ses interlocuteurs, ceux qui l'observent :

- Que sa stratégie est la bonne,
- Qu'elle intègre ce qui se passe dans l'ensemble de son écosystème
- Qu'elle conforte ses marchés et en gagne de nouveaux,
- Que sa notoriété lui permet de rayonner et d'être leader sur son secteur,
- Qu'elle est positivement différente des concurrents,
- Qu'elle suscite l'adhésion par sa forte identité et les valeurs qu'elle revendique,
- Qu'elle génère une authentique dynamique, tant en interne qu'aux yeux des observateurs.

On peut ainsi dire que l'entreprise influente est celle qui :

- Délivre du sens à son action, affiche ses valeurs et sa différence,
- Qu'elle réfléchit, analyse et agit sur son environnement selon un mode synoptique,
- Qu'elle pense donc son développement sur un mode proactif,
- Bref, qu'elle sait où elle va, ce qui rassure en interne comme en externe.

Pour résumer, l'influence constitue un formidable levier pour la stratégie générale de l'entreprise, en interne comme en externe. L'influence lui permet d'optimiser ses capacités communicationnelles, commerciales, managériales et financières, générant des retours sur investissement importants même s'ils ne sont pas toujours immédiatement perceptibles. Car l'influence implique d'être tenace et d'avoir la capacité à agir sur le long terme.

Ultime précision : l'influence n'est pas un mot passe-partout, un grigri qu'il suffirait d'agiter pour tout résoudre. Elle sous-entend l'alliance subtile de l'action et de la réflexion et exige des dirigeants qu'ils soient capables non seulement d'avoir une vision, mais aussi d'avoir un fort caractère pour affirmer leur différence et leur identité, leur capacité à penser "hors des clous".

Et surtout, l'influence exige avant toute chose que l'entreprise ait une stratégie clairement définie. Sans stratégie, pas d'influence !