

Vive la crise ?

Influence et valorisation de l'entreprise

PAR BRUNO RACOUCHOT,
COMES COMMUNICATION

« Ce qui est contraire est utile et c'est de ce qui est en lutte que naît la plus belle harmonie. » L'aphorisme légué par Héraclite d'Éphèse il y a vingt-cinq siècles s'adapte à merveille à la situation que vivent les managers d'aujourd'hui.

LA CRISE ACTUELLE est grave et provoque des répercussions bien au-delà de la seule sphère financière. Confrontées à une crise majeure de confiance, les directions d'entreprises sont *de facto* conduites à de sévères remises en question, face à un marché désorienté, en quête de sens et de repères. Cette crise des créances est aussi une crise des croyances que les analystes financiers comme les professionnels de la communication doivent impérativement prendre en compte.

Et malgré tout, cette crise constitue aussi pour les entreprises une opportunité formidable pour repenser leur manière d'être et d'agir, tant sur le plan de leur stratégie de développement que sur leur manière de présenter leurs activités et leurs résultats. En phase de sortie de crise, c'est essentiellement sur l'image, les valeurs et surtout l'identité que s'opère la différence. Une différence qui s'impose comme un facteur essentiel dans les scénarios de fusions-acquisitions dont la multiplication est caractéristique de ces périodes critiques.

Si elles veulent répondre à ces exigences, les entreprises doivent prioritairement revoir leur manière de penser et de vivre leur communication. Ce qui implique de renoncer aux discours convenus. C'est là que les stratégies d'influence sont à même de bouleverser la donne et de donner un net avantage concurrentiel aux structures suffisamment audacieuses pour les mettre en œuvre. À condition toutefois de respecter une règle fondamentale : une communication influente est d'abord une communication différenciante.



Bruno Racouchot, 50 ans, DEA de Relations internationales et Défense de Paris-Sorbonne, est le directeur de Comes Communication, créé en 1999, installé à Paris, Lyon et Toronto.

Cette société développe une méthode de communication d'influence reposant sur la valorisation des identités. Elle travaille en étroite collaboration avec des spécialistes de la planification stratégique, du management et du branding nord-américains. Comes Communication publie chaque mois Communication et Influence, une lettre de réflexion téléchargeable sur son site internet (www.comes-communication.com).

Au printemps dernier, Maurice Lévy, patron de Publicis, avouait : « *La crise majeure que nous traversons et qui touche à la fois les fondamentaux de l'économie de marché et les valeurs de notre société ne peut que nous amener à nous interroger individuellement et collectivement sur le sens de la société dans laquelle nous vivons, sur le sens du capitalisme [...]. La publicité, jusqu'ici légère et séductrice, doit trouver un langage en adéquation avec ce que vivent les gens dans la crise*¹ ». Quelques jours plus tard, le magazine *Stratégies*, spécialisé dans la communication, enfonçait le clou en titrant : « *Publicité : le marché va connaître en 2009 sa pire récession depuis 30 ans [...]. La crise remet en cause le modèle économique des principaux médias. Les turbulences pourraient conduire à des modifications du paysage.* »

La crise agit ainsi comme un révélateur. Elle met au grand jour les maux structurels et profonds qui minent notre monde et sont véhiculés par la sphère communicationnelle. De fait, *mezzo voce*, chacun s'accorde à reconnaître que les discours sont à sens unique, le ton convenu, les contenus éditoriaux quasiment identiques et d'une banalité affligeante. Résultat : les messages passent et lassent. Certes, la publicité est utile et a son rôle à jouer en direction du marché et du grand public. Mais d'autres formes de communication sont envisageables, qui permettent de valoriser l'entreprise.

Retour au réel

La publicité vendait un monde lisse et idéal. La crise a provoqué un retour au réel.

Pour être crédible, il faut avoir le courage d'affirmer sa différence et de rompre avec la langue de bois, donc redonner du sens et des repères aux messages délivrés. Ce qui implique un basculement de perspective. Et d'abord réapprendre à penser et agir sur la longue durée.

Pour Pascal Josèphe, ancien directeur des programmes de chaînes de télévision, auteur d'un essai très critique sur l'univers médiatique², « *la compression du temps et la course de vitesse dans laquelle les sociétés contemporaines sont engagées paraissent d'autant moins logiques que ces sociétés ne savent plus où elles vont. Le rejet du passé, de la tradition, de la transmission des valeurs génèrent une incapacité fondamentale à se projeter dans l'avenir* ». C'est là où, justement, les stratégies d'influence sont à même de jouer pleinement leur rôle. Comme l'expliquait Alain Juillet, ancien Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre, « *la véritable influence, celle qui organise, structure, anticipe, exige de penser et d'agir dans la durée. Parce que l'on ne modifie pas un schéma de pensée d'une manière instantanée. Nous raisonnons aujourd'hui de manière pavlovienne, avec des réactions épidermiques à très court terme, de manière instantanée devrions-nous dire. Or pour agir intelligemment sur le long terme, il faut dépasser cet état pour aller vers l'analyse construite*³ ».

Le dilemme des managers

En exacerbant la concurrence et les rivalités, en multipliant les scénarios de fusions et acquisitions, la crise place les managers face à un choix simple : agir ou subir. Dès lors, la question clé est de savoir comment l'entreprise est perçue. Dans le monde sans cesse mouvant qui est le nôtre, rien n'est à la fois plus fort et plus fragile que l'image. Cette dernière constitue un atout majeur autour d'une table de négociation. Or, cette image est la résultante du traitement opéré par ceux qu'il est convenu d'appeler les relais d'opinion. Pierre angulaire de l'appréciation portée sur l'entreprise, ils déterminent la perception que le marché a de l'entreprise et de ses produits. L'entreprise se doit donc de proposer à ceux qui « font l'opinion » un profil favorable à travers un certain nombre de thématiques, de messages et de vecteurs, en espérant convaincre ces relais d'opinion de relayer ce positionnement.

Pour Alain Juillet, « *la clé de la réussite est de parvenir à différencier la structure en la valorisant. Il ne s'agit plus de communi-*

L'influence, une nouvelle façon de penser la communication dans la guerre économique

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.

*Bruno Racouchot, in Communication & Influence, n° 1, juillet 2008.
www.comes-communication.com*

quer sur le produit, mais d'acquérir une identité forte à travers un discours récurrent, haut de gamme, différenciant et structuré. Là, on est typiquement dans l'influence. Alors que quand on évolue dans une communication sur le produit, l'auditeur n'y croit pas, d'abord parce que celui qui parle ne peut être à la fois juge et partie ». Et il ajoute : « Toute entité vivante, pour exister, doit présenter une différence intrinsèque qui fait qu'on ne la confond pas avec les autres. L'individu n'existe que par ses caractères différenciants. Sinon, il est fondu dans un agrégat qui, lui-même, se différencie des autres agrégats... Mais, qu'il s'agisse de l'individu ou de l'entreprise, l'un comme l'autre doivent se différencier, et non tomber dans le piège de l'uniformisation. »

Un positionnement communicationnel innovant

L'influence se situe dans la sphère de la communication indirecte et transverse. La penser et la mettre en œuvre exige une gymnastique mentale subtile. En effet, aux antipodes de la communication classique, on ne parle ici ouvertement ni de l'entreprise ni

du cœur de métier. Il ne s'agit plus de s'adresser directement au marché pour le convaincre de l'excellence des produits proposés, mais d'attirer l'attention des relais d'opinion par un discours récurrent, établissant en permanence un lien entre les valeurs que souhaite refléter l'entreprise, les traits d'identité qu'elle 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 une structure proactive et responsable. Elle devient *de facto* pour ses parties prenantes (*stakeholders*) – en premier lieu pour les relais d'opinion – un interlocuteur privilégié. L'objectif visé par l'entreprise est de s'imposer peu à peu comme LA source de référence dans la sphère d'activité qui est la sienne.

La montée en puissance des stratégies d'influence constitue le corollaire naturel d'un double mouvement qui s'opère dans nos sociétés : la montée des incertitudes⁴ et le changement de nature du pouvoir. Avant, le pouvoir venait d'en haut, par l'autorité.

Communication d'influence : quels retours sur investissement ?

Sur le plan de la communication, l'engagement d'une communication d'influence 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 (face à la crise, 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).

Au-delà du simple plan communicationnel, d'autres retours sur investissement peuvent être envisagés en fonction de la ligne stratégique adoptée :

Sur le plan commercial, il s'agit :

- d'entretenir le lien permanent avec les clients ;
- de donner aux forces de vente une occasion de contact et un sujet de dialogue.

Sur le plan des ressources humaines, il s'agit :

- d'attirer les jeunes talents ;
- de conforter l'adhésion à la culture d'entreprise.

Enfin, sur le plan financier, 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 le faire, ils se fondent en grande partie sur les analyses produites par les relais d'opinion. Engager cette méthode revient à optimiser le concept de « goodwill », autrement dit 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. C'est l'augmentation de son capital immatériel qui est ici l'objectif, en termes de potentiel de développement, d'ouverture d'esprit, de faculté d'adaptation, de rayonnement, d'intelligence, de culture, de qualité de recrutement, d'image...

Sophie Vieillard et Roger Vandomme, in Communication & Influence, n° 9, avril 2009. www.comes-communication.com

Aujourd'hui il s'agit de persuader, associer, emporter l'adhésion. Cette évolution ne concerne pas la seule sphère politique mais la société tout entière et donc l'entreprise. L'influence se situe aujourd'hui au cœur des jeux de pouvoir. Comme l'expliquent Ludovic François et François-Bernard Huyghe, deux des meilleurs spécialistes français de cette question, « la notion d'influence nous aide à comprendre la complexité sans cesse croissante des relations entre les sphères politique, économique et culturelle. Elle permet probablement d'expliquer pourquoi, dans le contexte de la société de l'information dans laquelle les enjeux sont avant tout de conquérir les esprits, les délimitations entre les trois pouvoirs sont si floues : les entreprises vendent du sens et des valeurs, le politique se décline au travers de campagnes de marketing, la société civile se mêle de l'organisation des rapports collectifs et de l'économique. [...] Désormais, le jeu de pouvoir se déroule sur les trois échiquiers et, chaque fois, l'influence intervient pour les faire interagir et recomposer la partie ».

L'influence, moteur de la valorisation de l'entreprise

La mise en valeur de l'identité constitue le « cœur nucléaire » d'une stratégie d'influence. À condition toutefois de bien positionner l'action menée. Car être influent, c'est faire en sorte que les parties prenantes de la structure concernée – et les relais d'opinion qui la suivent – l'identifient comme étant différente, solide, authentique, cohérente et porteuse d'avenir. Comment ? Par son aptitude à développer un discours original et structuré, la faisant apparaître comme leader dans son segment d'activité. Et surtout comme un interlocuteur déclinant des messages dont le contenu présente un intérêt digne d'être relayé.

Mettre en avant son identité grâce à un discours haut de gamme permet de se distinguer des concurrents, de s'imposer face à un repreneur ou de donner un nouvel élan après une fusion. Pour une marque – et une entreprise en particulier – la démarche est tout à la fois capitale et complexe : afficher un profil original et clairement positionné exige que la direction fasse simultanément montre de courage et de clairvoyance. Un positionnement subtil qui génère à terme un retour sur investissement non négligeable. « Actif important de son patrimoine immatériel, la marque fait partie du capi-

tal de l'entreprise car elle est une valeur marchande correspondant à l'image que l'on veut donner sur le plan national ou international. Elle est un outil d'influence qui assure la pérennité de l'entreprise en lui permettant de développer des actions de franchise, de licences et d'alliances qui sont autant de projections vers des opportunités et des partenariats », explique encore Alain Juillet⁶.

Concrètement, se positionner au-delà du savoir-faire

À cet égard, il faut bien comprendre qu'afficher une spécificité concerne moins le savoir-faire de la structure-cliente – que tout le monde a déjà en tête – que la mise en avant de l'identité que l'on souhaite faire percevoir. Être différent, c'est d'abord exister, donc sortir du lot... si possible par le haut ! Vue sous cet angle, une communication d'influence constitue un outil puissant pour une direction soucieuse d'optimiser ses options stratégiques. La politique de communication n'est alors pas conçue comme un simple outil d'exécution, mais comme un bras armé capable de transposer dans les faits, avec une efficacité maximale, les objectifs assignés par la direction générale.

À côté des instruments ayant vocation à appuyer directement la démarche commerciale – publicité, marketing direct... – il s'agit de présenter d'autres vecteurs, ayant pour but de donner une image haut de gamme de la structure concernée. Celle-ci doit conférer du sens à son action. Être crédible exige d'avoir du fond. Une des particularités de l'identité est de faire surgir l'authenticité. On accorde sa confiance à une entité qui prouve qu'elle sait où elle va, qui ne se montre pas enfermée dans ses problématiques internes, mais qui à l'inverse offre une vision claire de son devenir. C'est cette perception qu'elle doit faire partager à l'ensemble de ceux qui suivent ses activités, en leur fournissant des repères à travers des messages réguliers et structurés. En fait, ce qui prime ici, c'est l'élaboration d'un contenu éditorial différent, de haute tenue, capable de soutenir, expliquer, conforter et surtout valoriser l'identité que la direction a choisi de revendiquer au cœur de sa stratégie⁷.

Influence et valorisation du capital immatériel

« La richesse de l'entreprise, son potentiel d'innovation réel, correspond de moins en moins à la convention comptable

Objectifs et cibles d'une communication d'influence

La méthode mise en œuvre par Comes Communication répond à trois objectifs principaux, visant à faire en sorte que l'entreprise soit perçue comme un interlocuteur proactif et responsable :

- Fidéliser l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Garder le contact avec elles, et montrer qu'on les accompagne, dans une période de crise et 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.

Qui est visé par l'engagement d'une stratégie de communication d'influence ?

Non 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.

- Les salariés, 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 pour asseoir l'action soient étayés par un discours de qualité, soigné, bien documenté, solidement charpenté, cohérent et porteur de sens. 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. Une subtile alchimie, délicate à mettre en œuvre, mais à coup sûr à même de résoudre les apories générées par la crise actuelle.

Sophie Vieillard et Roger Vandomme, in *Communication & Influence*, n° 9, avril 2009, www.comes-communication.com

la compétitivité de la France, la perception l'emporte sur la réalité et, souvent, s'y substitue : l'idée que l'on se fait des choses peut, a fortiori dans l'économie de l'immatériel, se révéler plus importante que le sous-jacent "tangibile". »

La crise va conduire à une nouvelle donne. Que ce soit pour engager de nouvelles synergies, pour rechercher et ouvrir de nouveaux marchés ou pour élargir ceux déjà existants, pour des questions de maîtrise des coûts ou de création de valeur actionnariale – autant de paramètres présidant souvent à l'engagement de processus de fusions et acquisitions – la mise en œuvre d'une communication d'influence va permettre d'optimiser le capital immatériel des entreprises. Le savoir et surtout la manière de le mettre en valeur vont constituer des éléments clés de la valorisation des structures publiques et privées¹¹. C'est ce changement de paradigme que les directions doivent appréhender en profondeur, afin d'adapter leur stratégie de communication aux nouveaux capteurs et aux nouveaux paramètres d'évaluation du potentiel des entreprises. ■

[Ce texte constitue un condensé des interventions qui ont été prononcées le 13 juin 2009 au premier Festival de géopolitique et de géoéconomie de Grenoble, et le 16 juin suivant à l'École militaire à Paris (Entreprises partenaires de la Défense), sous la présidence d'Alain Juillet, alors Haut responsable à l'intelligence économique.]

qui a été élaborée en deux siècles. La question, pour le cadre comptable de la firme, tourne autour des problèmes d'identification des immatériels », explique Yann Moulier Boutang, passionné d'intelligence collective. « Plus généralement, ce déphasage croissant se manifeste dans l'apparition de la notion de goodwill. Ce goodwill entend à la fois prendre en compte ce qui échappe à la comptabilité des actifs matériels et immatériels codifiés et reconnaît la difficulté de l'évaluer puisqu'il est extrêmement volatile⁸ ». L'engagement d'une communication d'influence permet justement de donner un aspect concret à ce goodwill si difficilement cernable. En effet, les messages développés prouvant l'existence d'une vraie dimension stratégique, les relais d'opinion vont pouvoir répercuter assez rapidement vers le marché cette perception. Comme l'écrit Bruno Ménard, président du Cigref et vice-président de IT Sanofi-Aventis, « la capacité à comprendre son environnement et à anticiper les changements constitue, dorénavant, le facteur clé de la productivité et de la croissance des firmes. Face à cette nouvelle géo-économie mondiale, nos entreprises se trouvent désor-

mais dans l'obligation de faire du capital immatériel un élément central de leurs modes de réflexion et d'action⁹ ».

Cette appréciation est largement partagée par Jean-Pierre Jouyet, président de l'Autorité des marchés financiers, qui fut avec Maurice Lévy l'auteur d'un rapport commandé en mars 2006 par le ministre de l'Économie sur « l'économie de l'immatériel ». Pour l'ancien secrétaire d'État aux Affaires européennes, « c'est désormais la capacité à innover, à créer des concepts et à produire des idées qui constitue l'avantage compétitif déterminant pour les économies développées. Au capital matériel a succédé, dans les critères essentiels de dynamisme économique, le capital immatériel ou, pour le dire autrement, le capital des talents, de la connaissance, du savoir¹⁰ ». Mais encore faut-il avoir la capacité de montrer que l'on a intégré clairement cette dimension. C'est là qu'une communication d'influence digne de ce nom s'impose comme le pivot permettant d'optimiser la valorisation de l'entreprise. Fin connaisseur des arcanes des sphères européennes et du monde financier, Jean-Pierre Jouyet ajoute : « Il n'est pas étonnant que, dans les appréciations mondiales de

1. *Valeurs actuelles*, 09 avril 2009.

2. *La Société immédiate*, Calmann-Lévy, 2008.

3. « Stratégies d'influence, le décryptage d'Alain Juillet », in *Communication & Influence*, dossier hors série n° 1, juillet 2009, www.comes-communication.com.

4. Pour reprendre le titre du récent essai de Robert Castel, *La Montée des incertitudes*, Seuil, 2009.

5. « Contre-pouvoirs – De la société d'autorité à la démocratie d'influence », *Ellipses*, 2009.

6. In *Défense*, revue de l'IHEDN, n° 140, juillet-août 2009.

7. « Stratégie, communication et influence – Après la crise, seules les identités fortes survivront », Bruno Racouchot, in *Sentinel*, n° 50, novembre 2008, www.infosentinel.com.

8. *Le Capitalisme cognitif – La Nouvelle Grande Transformation*, Éditions Amsterdam, 2008.

9. « L'immatériel au cœur de l'action des grandes entreprises françaises », in *Défense*, revue de l'IHEDN, n° 140, juillet-août 2009.

10. Le « grand entretien » in *Défense*, revue de l'IHEDN, n° 140, juillet-août 2009.

11. Voir « La guerre des idées – À qui profite le savoir ? », *Manière de voir*, n° 104, avril-mai 2009 et « Stratégies d'influence : le rôle clé des idées », par Bruno Racouchot, in *Défense*, revue de l'IHEDN, n° 132, mars-avril 2009.