



Communication & Influence

N°2 - SEPTEMBRE 2008

Quand la réflexion accompagne l'action

EDITORIAL

Pas d'influence sans contenu puissant

"Qu'importe le flacon pourvu qu'on ait l'ivresse." Ce vers célèbre du poète Alfred de Musset mériterait d'être médité tant par les communicants que par les décideurs. Par les premiers d'abord. Parce que, telle une onde de choc, la révolution numérique n'en finit pas d'explorer de nouveaux espaces d'expression et de créer de nouveaux vecteurs. Dès lors, la tentation est grande de céder à l'expansion spatiale, de voir la communication sous l'angle d'une occupation d'espace toujours plus rapide et omniprésente. On multiplie à l'infini les flacons proposés, mais les messages qu'ils contiennent sont identiques, donc sans saveur. Or, là où l'identité fait défaut, il ne peut y avoir d'ivresse. Quant aux décideurs, cédant tout à la fois aux injonctions des financiers et aux sirènes des communicants, ils finissent par ne percevoir leur métier que sous l'angle statistique et sur le court terme. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit d'une erreur d'optique et de stratégie. L'actuel maelström financier en est une parfaite illustration.

Daniel Pinto, président de Stanhope Capital, groupe de gestion d'actifs basé à Londres, a récemment signé dans les colonnes du *Monde* (25/09/08) une tribune intitulée *"De la crise financière à la crise d'identité"*. Ce texte est révélateur du basculement mental qui s'opère sous nos yeux. *"L'irresponsabilité individuelle et l'extrême court-termisme qui dominent le monde financier mettent en danger la vitalité de nos entreprises, leur capacité à investir"*. Autrement dit, dans la sphère financière comme dans la communication, l'omnipotence des modèles quantitatifs et statistiques, mathématiques et financiers, a occulté pour un temps la question de la pertinence des contenus. Multiplier des messages porteurs d'une même dialectique trouve rapidement ses limites. Le règne de la quantité n'est nullement le gage de l'efficacité. Il faut autre chose. Mais quoi ? À cet égard, l'analyse produite ci-après par Valérie Gaschnard, directrice générale adjointe de Zenithoptimedia France, constitue le signal d'une interrogation émergente chez les communicants. C'est donc la question du sens, de la teneur des messages, de leur profondeur, de leur pertinence, qui ressurgit. La vérité est qu'il ne peut y avoir de véritable influence sans contenu puissant, intelligent, structuré. ■

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

Face au doute

"La société n'est plus en mutation. Son fondement, qui repose sur le cadre institutionnel découlant de l'État-nation, a explosé." Tel est le constat dressé par Nathalie Brion et Jean Brousse, co-présidents de Tendances Institut, dans un livre au titre explicite : *"Qui croire ?"* (Descartes&Cie, 143 p., 12 €). De fait, l'opinion publique ne sait plus à qui ni à quoi se fier. *"La globalisation ouvre à chacun un espace inconnu auquel il accède en temps réel. Les technologies de l'information abolissent le temps, le temps de réfléchir, le temps de réagir, le temps de vivre. Tout repère éclaté, les citoyens, les travailleurs, les frères et cousins, les personnes se retrouvent bien seuls, à la recherche d'autres familles, d'autres regroupements."*

Sur un mode tragique, les auteurs confessent : *"Voici venu le temps de l'Homme sans qualités. Seul, abandonné au présent infini : il doit choisir sa vérité, sélectionner, adapter, manipuler les informations conformes à sa configuration identitaire. Il doit choisir sa morale et forger ses propres lois. Choisir ses liens sociaux et son identité. Confronté à la fin d'une histoire linéaire encadrée par des institutions séculaires, l'homme fractal adapte son identité aux contextes et aux interlocuteurs quand il trouvait sa cohérence dans ses racines et sa généalogie."* Il est donc urgent de redonner à nos vies du sens et des jalons, non fluctuants et éphémères, mais solides et inscrits sur la longue durée. Cette donnée essentielle, la communication doit impérativement l'intégrer dans ses analyses et sa praxis. Sinon, le déphasage entre l'opinion publique et la représentation que s'en font les élites ira en s'aggravant. ■



La bataille mondiale des idées – “La réalité est brutale. *La bascule du pouvoir tient en trois chiffres*, explique l'essayiste Nicolas Baverez. *Le Sud représente désormais 50 % de la richesse mondiale, 72 % des réserves de change et 3000 milliards de dollars de fonds souverains*. Autrement dit, si le capitalisme est la rencontre d'idées, d'argent, de matières premières et de main-d'œuvre, les matières, les bras et l'argent sont désormais au Sud. Reste au Nord les idées... mais pour combien de temps ? Selon un récent rapport de l'OCDE, le nombre d'étudiants chinois devrait atteindre les 5 millions l'an prochain, les deux tiers dans les filières scientifiques. L'an dernier, le pays a rappelé à ses brillants boursiers partis étudier à l'Ouest qu'ils devaient revenir au pays. Quand on sait qu'une start-up sur cinq créée dans la Silicon Valley l'a été par des Chinois, on mesure la perte pour la croissance américaine future. Ainsi, selon les projections du cabinet PWC, Inde, Chine, États-Unis joueront jeu égal d'ici à 2050, tandis que Vietnam, Nigeria et Turquie vivront sur un même pied que la France et l'Allemagne d'aujourd'hui.”

Pascale-Marie Deschamps, Enjeux- Les Échos, juillet-août 2008.

La french touch dans le management – “Les dirigeants français ont un profil assez prisé dans les économies occidentales, pour l'équilibre de leurs compétences, leur capacité à réfléchir dans des environnements complexes et à respecter les lignes tout en étant très créatifs. L'intelligence et l'esprit, la vivacité, tout cela caractérise l'apport de l'esprit français au management, tout autant que l'approche cartésienne que l'on met toujours en avant. Le pragmatisme anglo-saxon a de plus été complètement intégré par les dirigeants de nos champions mondiaux. Il faut donc garder notre spécificité. C'est un avantage compétitif. Et ne pas oublier un peu de culture qui donne de la profondeur aux décisions managériales.”

Brigitte Lemercier, fondatrice d'un cabinet de chasseurs de têtes, Les Échos, 19/09/08.

Du danger des bons sentiments...

“On dit que ce sont les rêves qui font grandir les enfants. Pas seulement eux d'ailleurs. Ce qui est certain, c'est que les mythes, cristallisation des rêves collectifs, permettent à une société d'être ce qu'elle est. Encore faut-il, en un premier temps, savoir les repérer, ensuite les interpréter. Et cela ne peut se faire qu'en montrant ce à quoi ils succèdent : car chaque époque doit savoir élaborer l'atlas de son imaginaire afin d'établir ses repères et identifier le 'roi secret' qui, au-delà des pouvoirs apparents, la régit en profondeur.” Professeur de sociologie à Paris-Sorbonne et administrateur du CNRS, Michel Maffesoli s'intéresse depuis des années au ressurgissement des comportements archaïques dans notre société. Les modes ont beau être à la transparence, à la communication, à l'égalité, il n'en demeure pas moins que nos contemporains réclament sans cesse de nouvelles idoles. *“À l'image des dieux de la mythologie classique, les stars contemporaines ou les situations paradigmatiques ne font que cristalliser la lumière collective. Elles ont un rayonnement spécifique et exercent en conséquence une fascination.”*

Qu'on s'en offusque ou qu'on s'en réjouisse ne change rien à l'affaire. Le fait est là. L'idéal rationnel, qui fut la marque de la modernité, doit compter avec ces forces collectives qui se manifestent au cœur même de notre société, alors qu'on aurait pu les croire éteintes. *“L'image, l'imaginaire, les formes symboliques y jouent un rôle qui est bien loin d'être négligeable. Internet irrigue en profondeur les consciences. Il convient donc de prendre au sérieux toutes ces représentations. Tant il est vrai qu'à partir du moment où une chose est vraie pour quelqu'un, pour un groupe, voire une société, cette chose existe et mérite attention.”* Ce ne sont donc pas seulement les vecteurs qui doivent être pris en considération, mais d'abord et surtout les contenus véhiculés.

Totalitarisme doux

La puissance des messages subliminaux qui nous sont ainsi adressés est souvent inversement proportionnelle à la capacité des analystes à les traiter. Michel Maffesoli met ainsi en cause *“l'extraordinaire déphasage des élites intellectuelles et politiques par rapport aux choses de la vie, leur incompréhension d'une vitalité qui leur échappe”*. Ceux qui pensent ainsi tout savoir ignorent en fait les rouages de la vie. Au nom d'une vérité qu'ils prétendent détenir, ils s'arrogent le droit de pratiquer un *“totalitarisme doux conduisant à l'aseptie de la vie sociale. Mais c'est en voulant tout sécuriser, c'est-à-dire apporter une réponse abstraite à toutes choses, que l'on 'énerve' un corps social. Stricto sensu, on lui ôte les nerfs qui assurent la tenue et la solidité d'un ensemble donné”*.

D'où la charge en règle menée par Michel Maffesoli contre ce qu'il appelle la République des bons sentiments, *“totalement abstraite, entièrement désincarnée, reposant sur le faire-semblant”*. Assez de ces messages larmoyants et moralisateurs ! *“La peur de la vie et de ses passions est certainement ce qui caractérise le mieux la triste intelligentsia moderne. Ce qui nous vaut une littérature édifiante faite par des imbéciles formés à l'école de la vertu”,* assène-t-il sans barguigner ; *“ils n'ont pas, vraiment, de morale, ils se 'servent' de la morale.”* Influence du réel d'un côté, influence textuelle de l'autre. L'analyse de Michel Maffesoli peut faire grincer des dents, il n'en demeure pas moins qu'elle conduit sérieusement à s'interroger sur les contenus à mettre en œuvre dans les stratégies d'influence. Savoir penser autrement est une vertu rare, difficile en tout cas à acquérir... ■

“Iconologies – Nos idol@tries postmodernes”, par Michel Maffesoli, Albin Michel, 247 p., 18 € ; *“La République des bons sentiments”,* Éditions du Rocher, 138 p., 15 €.

De l'art de raconter des histoires...

Christian Salmon, écrivain et chercheur au CNRS, a connu un indéniable succès à l'automne 2007 en publiant son *Storytelling* (Éditions de La Découverte), où il disséquait les ressorts de la puissance narrative. Il a réitéré récemment avec une tribune publiée dans *Le Monde* du 30/08/08 (www.lemonde.fr). *“L'injonction aux récits a enflé jusqu'à devenir rumeur, idéologie, puis slogan, le slogan de toute une époque. C'est l'instruction des managers à leurs employés. Celle des grandes marques aux consommateurs. C'est le cri de ralliement des militaires à l'entraînement. Et le conseil des spin doctors aux hommes politiques. Les histoires envahissent les colonnes des journaux, les attendus des jugements, les écrans d'ordinateur”,* constate-t-il, en précisant : *“On ne saurait assimiler toutes ces pratiques narratives à de la simple propagande. L'explosion d'Internet bouleverse l'économie des discours (leur production, leur accumulation et leur circulation), et ébranle la place respective et le statut de vérité des récits (politiques, économiques, scientifiques, religieux...), le partage du vrai et du faux et les frontières de la réalité et de la fiction”*... ■

Influence et canaux de communication grand public

Comment les agences media, qui œuvrent spécifiquement en direction du grand public, entendent-elles l'influence ? Quel crédit accordent-elles aux contenus ? Pour Valérie Gaschignard, directrice générale adjointe de Zenithoptimedia France, agence media du groupe Publicis et troisième agence media de l'Hexagone, le concept d'influence doit désormais irriguer les vecteurs de communication grand public. Être créatif ne suffit plus : il faut non seulement maîtriser les canaux de distribution, mais encore pratiquer au quotidien le marketing des contenus.

Une interrogation majeure plane sur les mutations en cours dans la sphère médiatique, portant essentiellement sur la manière dont les media vont pouvoir et devoir communiquer dans les années à venir. À l'évidence, les grands vecteurs-amiraux des chaînes télévisuelles ne suffisent plus. La révolution technologique a généré une fragmentation de l'audience et la multiplication des canaux a suscité une interactivité toujours croissante. Paysage d'une immense complexité, où il faut désormais échanger avec le public, lui proposer des contenus ayant du sens, et donc maîtriser ce qu'on lui dit. Dans ce cadre, l'influence fait son entrée au sein de la communication grand public.

Privilégier les contenus

L'objectif du client est naturellement d'entrer en communication avec ses propres clients et prospects. Comment les séduire, les convaincre, bref, transformer ces contacts en approches marketing ? Dès ce stade, le communicant s'efforce de privilégier les contenus proposés. Contenu doit ici être entendu au sens de concept éditorial, déclinable sur différentes plates-formes, en vue de l'établissement d'échanges et de relations durables avec les clients.

Le contenu est primordial puisqu'il est la raison même du discours propulsé sur la scène publique. Et là, pas de droit à l'erreur ! S'exprimer et prétendre exercer une influence implique que l'on soit reconnu comme légitime. La marque doit être forte, connue, et sa notoriété bien assise. N'importe qui ne peut pas prendre la parole n'importe comment. Car les menaces de se voir attaqué – tant sur le fond que sur la forme – par des intervenants hostiles, sont extrêmement fortes, imprévisibles et polymorphes. Développer un discours exige qu'il soit crédible, solide et en adéquation avec l'identité revendiquée par la structure cliente. Si elles veulent engager une relation authentiquement interactive avec leurs clients, les marques se trouvent donc dans l'obligation de maîtriser plus que jamais les contenus de leurs messages, en veillant à ce qu'ils soient simultanément en résonance avec leur vocation.

L'influence, concept impulsé par les directions générales

Si l'on regarde en amont de la phase d'exécution qui est la nôtre comme agence media, il faut bien comprendre que la source véritable de l'influence réside en fait au niveau de la direction générale. C'est là que sont définies et que s'articulent ces idées-forces structurant l'identité de la marque, qui vont accompagner et conforter la ligne directrice choisie. Si les directions ont des objectifs stratégiques clairs, allant bien au-delà des préoccupations immédiatement commerciales, elles peuvent prétendre à terme générer de l'influence. C'est parce que les traits d'identité qu'elles décideront de mettre en avant seront originaux et simultanément en adéquation avec les valeurs de la structure, que le consommateur final leur accordera du crédit. C'est parce que ces traits d'identité auront été définis clairement, en reposant sur un discours structuré et profond, qu'ensuite les messages pourront être optimisés. Via un marketing des contenus adapté, ils seront ensuite formatés dans les canaux adéquats. Le consommateur aura alors l'impression de détenir des clés d'entrée pour s'engager sur des pistes nouvelles, correspondant à ses attentes.

Dans l'univers qui est le nôtre, l'influence que l'on souhaite exercer en direction du grand public exige de la discrétion, de la subtilité, de l'omniprésence. À l'instar des directions générales, annonceurs et producteurs doivent apprendre à penser en termes d'infiltration, de patience, d'efficacité à moyen et long terme. Et bien prendre conscience que c'est dans l'identité de la marque que réside sa légitimité. Ce que Comès définit comme le cœur des stratégies d'influence. ■

Valérie Gaschignard

DGA de Zenithoptimedia, Valérie Gaschignard est responsable des opérations de partenariat media et hors media. Le constat qu'elle dresse ici l'a conduit à monter en septembre 2008 une structure ayant pour objectif la production de contenus, appartenant au groupe PGM (Publicis Groupe Media / Vivaki), regroupant les deux agences media Starcom et Zenithoptimedia.

EXTRAITS

• "Il existe un certain nombre de conditions préalables pour qu'un marketing du contenu digne de ce nom puisse prétendre exercer une influence durable. Le socle en est une relation interactive vivante et crédible avec le grand public, à l'endroit duquel il entend étendre son influence.

Cependant, quelle que puisse être la qualité des créatifs et des équipes techniques en charge de l'exécution des dossiers, on ne peut espérer créer de la valeur ajoutée qu'à la condition :

- de s'assurer au préalable que le discours développé véhicule un message en adéquation avec les valeurs de l'entreprise, respectant les traits fondamentaux de l'identité de la marque,

- de garantir un concept propriétaire pour la marque, permettant de décliner aisément sur plusieurs tons sans jamais provoquer de contradictions internes,

- de choisir et trouver les canaux de communication les mieux adaptés à la prestation que l'on désire développer et au public-cible que l'on s'efforce de toucher, en maîtrisant l'intégralité de la chaîne de production.

Jouer la carte de l'influence en direction du grand public par le biais d'une communication interactive exige certes d'être innovant et original, mais aussi de maîtriser les arcanes du marketing de contenu et de connaître parfaitement les rouages et agencements des canaux de diffusion. À cet égard, les agences media doivent aujourd'hui impérativement repenser leur démarche, et bien comprendre qu'il est grand temps que les contenus retrouvent leurs lettres de noblesse.

Après le règne du marketing de l'offre, celui du marketing de la négociation, il ne me semble pas inutile de commencer à penser les choses en termes de marketing des contenus."

© Valérie Gaschignard, DGA de ZenithOptimedia France, Publicis Groupe Media.

JALONS

1469 ■ Naissance de Nicolas Machiavel à Florence, l'année où Laurent et Julien de Médicis sont proclamés "princes de l'État".

1498 ■ Après avoir étudié les mathématiques et le latin, après avoir traduit Lucrèce et avoir été élu chancelier, il commence ses activités de diplomate et de militaire sur le front de Pise.

1501 ■ Machiavel se marie. Nombreuses missions diplomatiques, notamment auprès de César Borgia ; il assiste à l'assassinat de ses lieutenants et rencontre Léonard de Vinci. Premiers écrits politiques.

1503 ■ Naissance du premier de ses cinq enfants. Premier traité de finances.

1506 ■ Il suit l'armée du pape et réfléchit à l'organisation militaire de l'État de Florence, après avoir contribué à organiser une milice républicaine, dont il deviendra le magistrat.

1507 ■ Début des missions diplomatiques auprès de l'empereur Maximilien. Nombreuses activités de stratège à Pise, Mantoue, Vérone, Venise. Missions à Monaco et à la cour de France.

1513 ■ Machiavel est impliqué dans une conjuration contre les Médicis, emprisonné, gracié puis relâché. Il se retire dans sa propriété de Sant'Andrea et rédige *Le Prince*.

1518 ■ Mission économique et commerciale à Gênes, puis rédaction de *L'Art de la guerre*.

1520 ■ Retour en grâce de Machiavel à Florence.

1525 ■ Machiavel présente au pape Clément VII les *Histoires de Florence*.

1527 ■ Après avoir conduit de nombreuses missions diplomatiques et stratégiques sur le front des troupes, Machiavel s'éteint le 21 juin. Il est inhumé dans la basilique Santa Croce de Florence.

Machiavel, l'influence fondée sur l'expérience

"Le scandale de Machiavel est dans la rupture qu'il opère constamment avec le sens commun et la distance qu'il sait imposer à la réalité qu'il observe, sans réserves ni préjugés." Professeur à l'université de Bordeaux, spécialiste de la culture politique italienne, fin connaisseur de Florence et de la Toscane, Sandro Landi vient de livrer une biographie aiguisée de Machiavel. Ce dernier apparaît comme un homme clairvoyant et cultivé, pragmatique et soucieux de stabilité, perpétuellement inquiet de maîtriser les troubles intérieurs qui rongent l'Italie de la Renaissance, susceptibles de se muer en guerres civiles. À ses yeux, être influent, c'est d'abord être capable de décrypter les situations pour y apporter en toute lucidité les réponses adéquates, avant que le cap de non-retour ne soit atteint. Un homme d'influence doit donc maîtriser son jugement et savoir se tenir à l'écart de ses propres émotions.

Le terme "machivélique" est aujourd'hui assimilé à la négation de toute morale, à la ruse et à l'artifice. Certes, Machiavel sent le soufre. D'abord parce qu'il se méfie des vérités révélées et autoproclamées. On lui en veut avant tout d'être un homme de bon sens, d'avoir mis à nu les ressorts des manipulations mentales. Ce penseur, calme et posé, a décrypté, sa vie durant, l'histoire et les comportements humains. *"Machiavel accorde une importance décisive à l'expérience. C'est l'expérience qui permet de mettre en discussion tout savoir ou vision du monde fondé sur le crédit que les hommes accordent, par consentement mutuel ou par conformisme, aux opinions dominantes."* Il faut donc en toutes choses savoir prendre de la hauteur, pratiquer *"l'art difficile qui consiste à constamment se mettre à distance de la morale commune et même de ses propres sentiments"*. Positionnement qui n'est pas sans rappeler les leçons des philosophes cyniques ou stoïciens. Grand voyageur, fin connaisseur des cours



européennes, poète, diplomate, stratège, homme d'action autant que penseur, admirateur passionné de la Rome antique, il incite avant tout les princes à être réalistes. Gouverner pour le bien de son peuple, ce n'est pas céder à ses caprices, c'est anticiper les configurations à venir, et surtout se méfier des idées fausses et généreuses qui se transforment à terme en cauchemars. Mieux vaut savoir prendre les bonnes décisions, fussent-elles difficiles et impopulaires. Sinon, il faudra tôt ou tard se résoudre à payer le prix de l'incertitude et de l'impuissance sur le long terme.

À rebours d'une idée reçue, Machiavel ne fut pas un tacticien de salon. Il s'engagea toute sa vie. En première ligne. Dans les batailles comme dans ses écrits. Sa vie et son œuvre sont indissociables, l'une et l'autre marquées du sceau de la confrontation implacable avec le réel. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si Jean Giono, qui préfaça l'édition des œuvres du Florentin dans *La Pléiade*, soulignait : *"Machiavel écrit des livres rustiques, c'est-à-dire qui peuvent être confrontés avec le plein air"*...

(1) *"Machiavel"*, par Sandro Landi, Ellipses, 2008, 300 p., 28 € ;
(2) *"Œuvres complètes"*, Gallimard, 1952, 1637 p., 49,50 €.

EXTRAIT

Vox populi, vox Dei. *"La déconstruction de la catégorie républicaine de peuple qu'opère Machiavel aboutit à une découverte essentielle pour la modernité politique : au fond, le peuple n'est qu'opinion, une opinion souvent erronée, motivée par un défaut de perception de la réalité. Néanmoins, quoiqu'insensée, l'opinion du peuple est essentielle dans la construction du consensus. Machiavel compare la voix du peuple à un oracle dont la parole, souvent absurde, est néanmoins source d'enseignement pour les gouvernants. En ce sens, la voix du peuple, comme le dit un ancien adage repris par Machiavel, est la même chose que la voix de Dieu : tel un dieu, l'opinion imprévisible du peuple a le pouvoir de soutenir ou de faire vaciller les États. S'il veut bâtir un État vraiment solide, le prince ne devra donc jamais mépriser le peuple, c'est-à-dire cette foule de préjugés, d'émotions, d'images et de paroles erronées qui constituent le fond de sa nature."* **"Machiavel"**, par Sandro Landi, op. cit, p. 155.



Quand la réflexion accompagne l'action

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