

Géopolitique du monde de la publicité

Jean-François Fiorina s'entretient avec Bruno Tallent



Bruno Tallent et Jean-François Fiorina au Festival de Géopolitique de Grenoble 2018 : quand le management à l'anglo-saxonne rencontre le monde de la publicité, la géopolitique est partie prenante du jeu...

CEO de McCann Worldgroup France - filiale française du groupe de communication McCann présent dans plus de 100 pays - Bruno Tallent est partenaire du Festival de Géopolitique de Grenoble. En mars dernier, il y a prononcé une conférence sur le thème : **Le "modèle américain" de management, vecteur d'influence ?** De fait, le management à l'américaine s'est imposé à l'échelle planétaire et constitue aujourd'hui un instrument-clé de *soft power* pour les Etats-Unis. Aussi, quand Bruno Tallent nous rappelle **la formule d'Yves Lacoste, pour lequel la géopolitique est l'étude des rivalités de pouvoir et/ou d'influence sur un territoire donné, il montre que la géopolitique de la publicité n'échappe pas à la règle !**

Le dernier Festival de Géopolitique de Grenoble (mars 2018) avait pour thème Un 21^{ème} siècle américain ? Vous y avez prononcé une conférence sur Le "modèle américain" de management, vecteur d'influence ? Pourquoi avoir choisi de traiter ce sujet ?

Les Etats-Unis se sont imposés dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle – et plus encore après la chute du Mur de Berlin – comme la superpuissance dominante à l'échelle planétaire. Une domination qui s'exprimait dans de nombreux domaines, militaire, politique, financier, culturel, technologique... et bien sûr économique. Dans le monde de l'entreprise, les Etats-Unis ont indéniablement proposé un modèle qui s'est peu à peu imposé comme une référence à l'échelle mondiale. Même si notre monde apparaît aujourd'hui comme multipolaire, même si la toute-puissance des Etats-Unis semble être remise en cause dans bien des domaines, cette référence persiste dans le monde de l'entreprise. De par notre métier, nous oscillons sans cesse entre la référence à ce modèle de management à l'américaine et la nécessaire adaptation aux particularismes locaux. Or, s'interroger sur cette suprématie implique d'essayer de comprendre ce qui distingue Français et Américains au sein de l'entreprise. Un paramètre-clé qui concerne au premier chef les écoles de management.

En effet, les Américains nous reprochent notre appréhension résolument pessimiste de la réalité. Nous apparaissions comme négatifs, volontiers grincheux, voyant toujours le verre à moitié vide... Un comportement qui a une fâcheuse tendance à se doubler d'une insupportable arrogance ! A l'inverse, nous reprochons aux Américains leur côté idéaliste et angélique. Mais l'on doit bien reconnaître que leur attitude *Optimism first* est assez bluffante. Elle leur donne l'énergie pour entreprendre sans relâche. Dans tout problème qui se pose, ils voient une opportunité quand nous voyons un obstacle. Pour bien cerner ce volontarisme américain, il faut toujours se rappeler la citation de



Horace Greeley (1811-1872, homme de presse et politique américain) : "Go west, young man, go west, and grow up with the country" ! L'esprit pionnier, fondé sur un impératif de progression continue, n'est pas seulement un grand récit fondateur, c'est aussi une matrice conceptuelle qui génère une certaine perception du monde, une façon volontaire d'agir en son sein. De fait, leur modèle repose sur une certaine idéologie de la réussite. Pour un Américain, il n'y a pas d'obstacles infranchissables, seulement des opportunités - *opportunities* - terme qui d'ailleurs a fait florès dans le vocabulaire managérial. Dans la même veine, on comprend mieux l'expression *Failure is not an option* – l'échec n'est pas une solution envisageable, sous-entendu on n'a pas droit à l'échec. Dans le management, cela se traduit par le fait qu'un collaborateur doit toujours proposer des solutions, ne jamais poser de problème.

Cet esprit pionnier et volontaire s'incarne aussi dans le langage et les modes d'organisation. A ce titre, il constitue à vos yeux un instrument du soft power américain...

Le corollaire de cet état d'esprit, qui se veut naturel et dénué d'*a priori*, est que le pragmatisme est privilégié, l'efficacité étant vue comme une valeur opératoire. Dans ce modèle d'organisation de type fonctionnaliste, la source d'autorité est localisée bien plus dans la fonction et dans le rôle que dans l'individu. D'où l'importance du modèle RASCI (*Responsible, Accountable, Supporting, Consulted, Informed*) dans la conduite des projets, le rôle opérationnel étant privilégié par rapport à la position hiérarchique. Cet optimisme tourné vers une action efficace s'incarne donc dans un mode organisationnel qui a fasciné – et continue de fasciner – bien loin de l'Amérique. Découlant de cette fascination, la pensée et le langage s'imposent de fait comme des vecteurs du *soft power* américain, notamment au cœur du modèle managérial. Le champ académique du management reste encore aujourd'hui largement dominé par les références (publications, classements, etc.) à de grandes écoles comme Harvard, laquelle a développé le modèle qui fait de l'analyse concurrentielle un concept-clé de la stratégie d'entreprise. Cette approche a installé durablement un mode de pensée fondé sur des rivalités et des affrontements, important du même coup et assez logiquement des concepts issus de la pensée et la rhétorique militaires. Avec des conséquences considérables. Car dans la pratique, le concurrent est réellement vu comme un adversaire.

Cette vision féroce concurrentielle se retrouve dans la lutte que se livrent les grandes écoles. La langue managériale utilisée s'impose de fait dans les entreprises comme un instrument privilégié de domination de cette crypto-influence, avec pour référents de base un modèle et des valeurs américains. Dans l'entreprise ou hors d'elle, on utilise les mêmes concepts d'essence guerrière. On parle ainsi en permanence de *briefing, target, campaign, action plan, weapons, strategy, objectives, opportunities, threats...* Cette pensée planificatrice a pour source première la pensée militaire, elle a pour but de réduire l'incertitude. Donc d'être plus efficace. Toujours ce pragmatisme...

Venons-en au monde de la publicité, au sein duquel vous évoluez. Qu'est-ce qui a changé dans l'univers de la communication depuis que vous y êtes entré ?

C'est un truisme que d'énoncer le fait que tout est connecté à tout, mais ce constat est indubitablement la donnée-clé des grands changements en matière de communication. Internet a bouleversé la donne de fond en comble. Les pays comme les médias ou les individus, sont connectés entre eux et au reste du monde, et ce en permanence. Un simple fait divers local peut avoir un retentissement à l'échelle mondiale s'il répond à une attente, à un questionnement ou s'il est intégré dans un canal connu. Les métiers de la communication ne sont plus délimités comme ils l'étaient à l'origine, ils s'entremêlent. La ligne de césure traditionnelle "médias-hors médias" a volé en éclats. Aujourd'hui, tout est média, d'où une convergence des métiers. Sur le plan géopolitique, on peut en tirer une première leçon : on ne peut plus penser une marque dans son seul écosystème local. Tout est potentiellement international. Quand j'ai commencé, on demandait aux stagiaires s'ils parlaient anglais, pour les mettre sur des sujets à l'international. Aujourd'hui chez McCann France, tout le monde parle anglais bien sûr, et nos cadres travaillent simultanément sur du local et de l'international. Les bonnes idées dénichées à l'extérieur se voient adaptées aux contextes locaux, les échanges sont multiples, incessants et polymorphes. Parler anglais et penser international, ce n'est plus une option, c'est un prérequis incontournable.

Les bonnes idées dénichées à l'extérieur se voient adaptées aux contextes locaux, les échanges sont multiples, incessants et polymorphes. Parler anglais et penser international, ce n'est plus une option, c'est un prérequis incontournable.

Le profil des collaborateurs que vous recrutez a beaucoup changé ?

Indéniablement. Longtemps, notre métier a privilégié le recrutement de personnels spécialisés. Aujourd'hui, il est bien sûr fortement recommandé d'avoir un domaine d'expertise reconnu, mais il surtout demandé d'être un bon généraliste... multispécialiste de plein de sujets ! C'est un peu la quadrature du cercle... On veut tout, tout de suite et "en même temps", pour reprendre une expression en vogue. Les plus anciens cherchent ainsi à déceler au plus tôt les potentiels chez les jeunes recrues afin de les faire évoluer et s'épanouir au mieux. Dans ce contexte, l'ouverture aux sociétés étrangères, le passage par des séjours à l'international, une solide culture générale constituent des paramètres essentiels pour bénéficier d'une bonne formation. En ce domaine, les écoles de management ont à l'évidence un rôle pédagogique positif à jouer.

Les marques sont-elles devenues globales ? Quid de l'adaptation des entreprises françaises à ce nouveau contexte ?

Hier, peu de marques affichaient une propension naturelle à devenir globales. Aujourd'hui, toutes ne sont pas forcément globales, loin s'en faut, mais parvenues à un certain degré de maturité, elles tendent à le devenir, ne serait-ce qu'en observant les tendances qui se développent sur les marchés extérieurs. A l'inverse, les grandes marques globales d'aujourd'hui sont en quête d'enracinement socio-culturel pour mieux séduire de nouvelles clientèles et dans ce but, se déclinent au plus près des attentes locales. Pour ce qui est des entreprises françaises, elles ont globalement bien saisi ces nouveaux enjeux et font preuve tout à la fois de dynamisme et de réalisme. D'autant que la France détient un formidable capital de sympathie à l'international. Elle fascine et attire pour plein de raisons. Il y a bien sûr le facteur culturel et historique, mais on ne peut réduire notre rayonnement à cette seule dimension. Nous avons de grands champions qui s'imposent avec brio sur l'ensemble de la planète et sont synonymes de compétence et de performance, ainsi que des entreprises de taille plus modeste, plus discrètes mais qui savent exploiter avec intelligence des marchés bien identifiés.

Existe-t-il selon vous une géopolitique de la publicité ?

Oui. Le monde de la publicité vient d'un univers dont les règles ont été inventées sur *Madison Avenue*, voir à ce sujet la série des *Mad Men*. Les grandes agences de publicité se sont créées là, au début du XX^{ème} siècle, et elles ont accompagné les grandes sociétés américaines – notamment les champions industriels – dans leur développement, sur le sol américain d'abord, puis très vite à l'international. Dès l'origine, c'est le modèle américain qui a dominé même si peu à peu, au fil du temps, on a vu émerger des modèles alternatifs, anglais ou français par exemple. Mais cette géopolitique de la publicité est en perpétuelle évolution. Par pragmatisme, le modèle américain se nourrit, se teinte et se mâtime d'influences étrangères, s'inspire de tendances locales. Pour réussir sur un marché, on ne peut se contenter d'appliquer à la lettre les règles en vigueur dans le pays d'origine, il convient de savoir s'adapter, donc observer avec finesse le contexte au sein duquel on se déploie, et faire évoluer tant les esprits que le *modus operandi*. A cet égard, McCann France investit beaucoup de temps et d'argent via son service de R&D pour réaliser des études visant à mieux cerner les configurations locales, en vue d'appréhender le plus finement possible les attentes réelles des consommateurs.

Pourquoi êtes-vous intéressé par la géopolitique ? Qu'est-ce qui vous a conduit à vous intéresser au Festival de géopolitique de Grenoble ?

Pour être dans le business un "honnête homme" (au sens que ce terme recouvrait jadis), il me semble qu'il faut d'abord être un honnête homme du monde. Autrement dit, conduire avec succès des affaires en entreprise exige au préalable une grande culture générale, un désir de compréhension des enjeux sociétaux qui aille bien au-delà des simples analyses quantitatives managériales et marketing. Les dimensions sociale, culturelle, politique sont indispensables pour une bonne appréhension du monde au sein duquel nous évoluons. La dimension "honnête homme" intègre ce que l'on appelait jadis les "humanités" – autrement dit la culture générale que l'on aborde le plus souvent en classe prépa et que l'on a tendance à oublier après, en se focalisant sur les seuls aspects techniques de la formation. C'est en cela que la démarche de Grenoble Ecole de Management m'a intéressé, puisque loin de se cantonner à la seule déclinaison des savoir-faire techniques propres à une école de management, elle a su intégrer la géopolitique dans son cursus

La géopolitique de la publicité est en perpétuelle évolution. Par pragmatisme, le modèle américain se nourrit, se teinte et se mâtime d'influences étrangères, s'inspire de tendances locales.



On peut dire que la géopolitique est l'étude des rivalités de pouvoir et/ou d'influence sur un territoire donné. Pour aller un peu plus loin, je dirais également que la géopolitique peut être vue comme le décryptage et l'anticipation des soubresauts de l'histoire.

de formation, la géopolitique apparaissant justement comme cette culture générale de l'international qui va permettre aux futurs cadres et managers que sont les étudiants d'aujourd'hui, de mieux se familiariser avec le décryptage du monde polymorphe au sein duquel ils vont évoluer tout au long de leur carrière. En ce sens, l'enseignement de la géopolitique, tant dans le tronc commun de formation qu'en option, apparaît comme un paramètre fortement structurant pour les jeunes générations. Un bon manager ne peut et ne pourra à l'avenir prendre les bonnes décisions en se contentant d'appliquer à la lettre les résultats des études consommateurs et le *feed-back* des *retailers*. Cette démarche est d'autant plus nécessaire que les grands groupes qui sont nos clients, intègrent eux-mêmes dans leur réflexion stratégique cette dimension sociétale (RSE, développement durable, etc.), à travers leurs vecteurs de *public diplomacy* par exemple. En outre, la grille de décryptage qu'offre la géopolitique est d'autant plus nécessaire que notre monde est en mutation permanente. Prenons une carte du monde de la fin de la Guerre froide et comparons-la avec notre monde d'aujourd'hui : nous voyons à quel point les frontières, les activités, les flux, les paramètres socio-culturels ont évolué.

Qu'est-ce pour vous que la géopolitique ? Comment la vivez-vous au quotidien ?

De manière très classique, en marchant sur les brisées d'Yves Lacoste et en reprenant sa formule, on peut dire que la géopolitique est l'étude des rivalités de pouvoir et/ou d'influence sur un territoire donné. Pour aller un peu plus loin, je dirais également que la géopolitique peut être vue comme le décryptage et l'anticipation des soubresauts de l'histoire. Ce pour l'approche théorique. Au quotidien, la pratique se traduit d'abord par un suivi méticuleux de l'actualité. Mais surtout, en entreprise, il faut savoir mettre en valeur les personnels travaillant dans chaque service. Non seulement en montant des équipes multigénérationnelles, (chaque génération ayant sa propre perception du réel), mais encore en laissant s'exprimer des compétences venues du monde entier. Rien que dans nos bureaux de McCann Paris, nous recensons 28 nationalités différentes ! Cette richesse que l'on retrouve dans toutes nos filiales permet au groupe, à l'échelle planétaire, de créer de grands hubs régionaux à même de se connecter entre eux. Quand vous avez autour d'une même table des personnes de cinq tranches d'âge venant de huit pays différents, cela vous permet d'avoir une perception plus riche et diversifiée, donc plus inventive, des problématiques étudiées.



En guise de conclusion, quel message souhaiteriez-vous faire passer aux étudiants ?

D'abord leur dire que notre métier est formidable. C'est un métier sérieux que l'on peut faire sans se prendre au sérieux, où l'on travaille beaucoup certes, mais sur un mode plus décontracté et créatif que dans d'autres secteurs d'activité. Il nous faut en permanence activer notre cerveau gauche et notre cerveau droit tout en travaillant en équipe. On peut y faire de belles carrières internationales dans des ambiances privilégiées, où les sujets étudiés sont diversifiés. Nos métiers ont le mérite de se réinventer en permanence. De même, qui dit penser carrière à l'international dit naturellement expérience prolongée de vie à l'étranger, de façon à s'immerger complètement dans d'autres contextes, d'autres modes de vie et aussi avoir une bonne maîtrise de l'anglais, qui permette de sentir à l'aise dans n'importe quel échange. C'est en se fondant sur cette appétence pour la découverte des autres que peut naître une authentique passion pour la géopolitique, comme ce fut mon cas. ■

Pour en savoir plus, visionner la conférence donnée par Bruno Tallent et Erik Bertin (DGA, directeur des stratégies chez McCann France), au 10^{ème} Festival de géopolitique de Grenoble, sur *Le "modèle américain" de management, vecteur d'influence ?*

https://www.youtube.com/watch?v=Au6Za4iCtvc&list=PL0uHV6QAFz1t-hxnG5Ps_6-jgPYG7ec4n&index=26

McCannWorldgroup France est une filiale du groupe McCann, lequel s'est créé en 1912 aux Etats-Unis et est devenu mondial dès les années 1920. Il compte aujourd'hui 21.000 salariés et est présent dans une centaine de pays. La filiale France du groupe, dirigée par Bruno Tallent, est un bouquet d'agences qui couvre l'ensemble des disciplines de la communication : création publicitaire, communication *corporate*, *brand content*, stratégie digitale, stratégie sociale, relations publiques...

Bruno Tallent

Président/CEO de McCann Worldgroup France, Bruno Tallent est diplômé d'un master en marketing de l'EM Lyon. Il débute sa carrière chez BDDP où pendant 6 ans il gère des budgets comme Caprice des Dieux, Danone, IBM, Epson et Pacific (Ricard). Dans le même temps, il devient un expert de la disruption avant de rejoindre Euro RSCG Scher Lafarge comme directeur de clientèle senior. Il y supervise le budget Air France et lance la première campagne globale de la marque, tout en prenant la responsabilité du développement. Il gagne 2 prix "Lions" à Cannes pour la campagne Air France "Droits des passagers" et pour le lancement de la saga Visual. Il crée également le cabinet-conseil La République des Idées.

En 2000, il devient directeur de marque chez TBWA France où il gère la coordination de 15 agences indépendantes pour le budget France Telecom/Orange. En tant que directeur du développement du groupe, il favorise également la culture d'intégration entre les agences du groupe et fonde TBWA\Consulting, une agence reconnue pour sa force

en identité de marque qui a notamment piloté la création et le lancement de la compagnie aérienne L'Avion. Nommé en 2005 vice-président du groupe TBWA France, il conduit en 2010 la fusion de TBWA\Consulting avec Jump, Map et Integer et devient CEO de Being, qui cumule avec succès les différentes disciplines et



cultures de cette nouvelle agence TBWA. En tant que CEO il redéfinit le modèle d'agence (positionnement, offre, domaines d'expertise) et gère avec succès un développement pluridisciplinaire tout en installant et en renforçant la culture d'intégration. En 5 ans chez Being, il a lancé avec succès la Compagnie Boutique Airline – une nouvelle marque créée de A

à Z – renouvelé la fameuse saga de l'assurance Groupama et renforcé la collaboration avec le réseau des franchisés McDonald's et Leroy Merlin. En 2014, Being gagne 2 Lions à Cannes dont un Lion d'Or et un Grand Prix Eurobest pour le film 'The Lover' de Come4.org. L'agence a également obtenu un grand nombre de prix lors de Festivals de Design et au Grand Prix des AD.

Il rejoint McCann France en juin 2015 pour prendre la direction du groupe (550 personnes) et insuffler son expérience en matière d'intégration. En 2016, McCann a été nommée 4^{ème} agence Française la plus créative d'après le classement de référence Gunn Report, et 3^{ème} agence la plus efficace du marché en 2017 d'après le classement EFFIE France Index. McCann continue de se développer sur le marché français avec de nouveaux budgets gagnés ces deux dernières années comme Subway, Olympique de Marseille, Aigle Azur, Stanley Black&Decker ou encore Nespresso France, et plus récemment le budget mondial de la marque Vichy (Groupe L'Oréal).

Pour en savoir plus :
<http://www.mccann.fr/>

Raison d'être des "Entretiens du Directeur"

En rencontrant tous les mois des personnalités de haut niveau qui pratiquent la géopolitique, Jean-François Fiorina aime à rappeler que l'intérêt de Grenoble Ecole de Management pour cette discipline répond à des objectifs bien précis :

"Notre volonté est d'inciter nos partenaires et nos étudiants à faire preuve d'un nouvel état d'esprit. Il s'agit de leur proposer non seulement une grille de lecture du réel adaptée aux enjeux du monde

contemporain, mais aussi de nouveaux outils d'aide à la décision. Pour les entreprises, il s'agit d'être capables de réagir le mieux et le plus rapidement possible. Pour nos étudiants, il s'agit moins d'évoluer sur le court terme que de se préparer à une course de fond.

D'où une formation qui vise davantage à former les esprits qu'à apprendre de simples techniques, qui, de toute façon, évolueront. Pour les uns comme pour les autres, il est cependant impératif

de bien comprendre l'intérêt de la géopolitique, non pas comme référent universitaire abstrait, mais comme méthode permettant d'approcher et cerner le monde dans sa complexité, afin d'être au plus près des enjeux réels. La géopolitique doit servir à gagner des marchés, ou du moins à ne pas en perdre. Autrement dit, elle constitue une clé précieuse pour évoluer dans le monde d'aujourd'hui, et surtout de demain". (Communication & Influence n°19, mai 2010) [Photos DR] ■

Retrouvez d'autres analyses géopolitiques sur www.diploweb.com et sur www.grenoble-em.com/geopolitique.