



Communication & Influence

N°48 - OCTOBRE 2013

Quand la réflexion accompagne l'action

EDITORIAL

Les avocats, acteurs économiques d'influence

"Le secret... force de l'avocat et clef de la sécurité économique de ses clients" : tel était le thème de la journée organisée le 8 octobre dernier par ACE – Avocats conseils d'entreprises – sous l'égide de son président William Feugère et de Nicolas Lerègle, délégué à l'IE (Intelligence économique) du bâtonnier du Barreau de Paris. Il est heureux que les avocats - et les juristes en général – aient enfin choisi d'investir le champ de l'IE. Dès 2012, deux conventions-cadres ont ainsi été signées, respectivement avec la D2IE et la préfecture de Région. Une commission IE a été créée et son animation confiée à Thibault du Manoir de Juaye. Colloques et manifestations se sont succédé. Le Barreau de Paris a ainsi participé à la rédaction du *Guide du Routard de l'IE* et du *Guide de la sécurité Economique* coordonné par la D2IE. Des ouvrages comme *Le droit de l'intelligence économique*, *patrimoine informationnel* et *secrets d'affaires* d'Olivier de Maison Rouge vont dans le même sens. Preuve de cet intérêt grandissant, dans sa dernière édition, la revue des Avocats conseils d'entreprises publie un entretien que je leur ai accordé, intitulé "Les avocats sont des acteurs économiques d'influence", à découvrir dans les pages qui suivent.

De fait, le Barreau de Paris, sous l'impulsion de son bâtonnier Christiane Feral-Schuhl, a amorcé sa révolution copernicienne vis-à-vis de l'IE. Les avocats reviennent de loin, d'un temps où l'IE était souvent considérée avec distance et méfiance. Depuis l'affaire Snowden, les choses ont changé. Le discours jugé paranoïaque hier est maintenant perçu comme exact et prémonitoire. Aujourd'hui, on perçoit mieux et surtout positivement, les concepts de veille concurrentielle, de sécurité économique, d'influence et de préservation des intérêts vitaux. Ces éléments constituent autant de priorités car ils signent dans les faits la volonté française de maintenir son rang de grande puissance économique et technologique dans un monde de concurrence où tous les coups sont permis. On le sait, les questions de droit sont très souvent au cœur de la protection des enjeux économiques. Quand l'avocat conseille de protéger une marque ou de déposer un brevet, quand il se renseigne sur la nature exacte d'un "chevalier blanc", d'un partenaire ou d'un sous-traitant, quand il rédige des chartes informatiques ou des règlements intérieurs veillant à la confidentialité des informations, quand il assure enfin la mise en place d'un "confidentiel entreprise", il fait de l'IE. Donc, pour partie, de l'influence. ■

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

FOCUS

Le droit et l'IE

Depuis juillet 2013, les avocats parisiens peuvent obtenir, sur le site de l'Ordre, un diagnostic d'IE, qui permet de dresser rapidement la cartographie des points de vulnérabilité concurrentielle de leurs entreprises clientes. Tous les domaines juridiques sont concernés. Les accès proposés touchent autant au droit des personnes (salariées ou non), des systèmes et réseaux (cyber risque et e-réputation), des échanges (contrats, salons, déplacements, concurrence déloyale) qu'aux champs liés à la valeur ajoutée de l'entreprise (brevets, marques, licences).

Le diagnostic est construit sur un modèle de questions et réponses fermées (oui/non), proportionné à l'exposition aux risques de l'entreprise qui se livre à l'exercice. Au moment où ce diagnostic est complété par l'avocat, en présence de son client, toute réponse négative doit entraîner des précisions. Un tel outil constitue pour les avocats un moyen permettant de les aider à identifier les éventuels problèmes ou risques. Il leur apporte en matière juridique des réponses et protections susceptibles de prévenir des litiges et donc des dépenses injustifiées.

Consulter la revue de l'ACE : www.avocats-conseils.org ; pour plus d'informations : n.leregle@anslaw.fr. ■

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme 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.





Avocats Conseils d'Entreprises

REVUE TRIMESTRIELLE - N°125 - SEPTEMBRE 2013



21^{ème} Congrès pour l'Avocat du siècle : PARTENAIRE ET STRATEGUE

17 et 18 octobre 2013 - Bordeaux

DOSSIER : ANTICIPER LES BESOINS DES CLIENTS

Un Syndicat pour :

- défendre vos intérêts
- accompagner vos Cabinets dans leur développement
- créer un espace d'échange et de partage des expériences

LES AVOCATS SONT DES ACTEURS ÉCONOMIQUES D'INFLUENCE

Propos recueillis par

Nicolas LERÈGLE

Celle qu'ils peuvent avoir sur leurs clients évidemment, dans le cadre des conseils délivrés et des stratégies de défense d'intérêts mises en place. Celle vis-à-vis de pouvoirs économiques, publics ou politiques, considérant la place qu'occupe dans notre société le droit, tour à tour outil de régulation sociale, de contraintes individuelles, d'encadrement sociétal. L'influence n'est donc pas simplement réservée aux grandes entreprises. Elle nous concerne tous et à ce stade, il est bon de savoir comment se l'approprier et développer une culture intégrant cette composante dans les conseils délivrés. L'avocat est un conseil. Il peut être un lobbyiste. Il se doit d'être communicant et donc qu'il puisse aussi être influent. C'est l'objet de cet entretien que nous a accordé Bruno Racouchot, Directeur de la Lettre *Communication & Influence* (www.communicationetinfluence.fr) et directeur de la société Comes communication (www.comes-communication.com).

N.L. : Dans quel environnement concurrentiel évoluent aujourd'hui les entreprises et sur quels leviers doivent-elles apprendre à jouer ?



Bruno RACOUCHOT :

L'environnement oscille entre crise majeure et mutation profonde. Les hommes comme les entreprises doivent impérativement s'adapter – et il en est de même de leurs prestataires et partenaires ! Le monde économique étant fait d'affrontements permanents, nous devons renouer avec un état d'esprit offensif. On doit produire, certes, le mieux possible et avec la meilleure marge, mais cela 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. L'économie étant devenu le moteur de la vie de la Cité, chacun attend beaucoup d'elle. Et le droit est omniprésent sur cet échiquier.

N.L. : Quel impact principal a eu ce nouvel environnement en termes de communication pour les entreprises ?

Bruno RACOUCHOT : 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 des informations, mais plus encore du sens et des repères. Ce qui nécessite de 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. Pour gagner aujourd'hui, il ne suffit plus d'être le premier sur le plan technique ou de fournir les meilleurs produits ou prestations. Le premier critère différenciant consiste en 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. Mais la réputation a une contrepartie en termes de vulnérabilité. L'entreprise étant de plus en plus sensible au « qu'en dira-t-on », elle doit apprendre à se protéger des nombreuses sources de fuites ou de dénigrement qui peuvent exister : salarié mécontent, concurrent, sous-traitant, prestataires... Tant au niveau de la prévention que de la résolution des problèmes, le droit est bien sûr omniprésent. Il est donc crucial que les avocats en soient conscients car, au cours des prochaines années, ces éléments vont constituer le cœur des attentes de leurs clients, attachés à la valeur de leur patrimoine immatériel.

N.L. : En quoi consiste une communication d'influence ?

Bruno RACOUCHOT : L'influence ne se confond pas avec la manipulation ou la désinformation. L'influence consiste, grâce à une communication transverse, indirecte, à

s'adresser à ceux qui font l'opinion, pour revendiquer une identité puissante qui permet un positionnement réellement différenciant sur son marché. 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).

Une stratégie d'influence vise prioritairement trois objectifs :

D'abord, fidéliser l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, montrer que celle-ci 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 se développer, de gagner de nouveaux clients. Elle produit de la crédibilité et de la performance.

Ensuite, prendre de la hauteur, expliquer que l'entreprise inscrit son action dans une perspective stratégique et de 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 ainsi un lien permanent entre l'actualité et les valeurs revendiquées par l'entreprise.

De la sorte, l'entreprise :

- S'extrait de son seul savoir-faire,
- Montre qu'elle a une perception claire des enjeux et sait contribuer à 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 des acteurs de son écosystème et de son marché.

N.L. : Comment l'avocat peut-il s'insérer dans une telle démarche d'influence ?

Bruno RACOUCHOT : 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, du bien-fondé de sa démarche, de son positionnement sur son marché.

L'influence constitue donc un formidable levier pour la stratégie générale de l'entreprise, en interne comme en externe. Elle 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

DOSSIER : ANTICIPER LES BESOINS DES CLIENTS

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 !

Ceci rappelé, l'avocat a toutes les cartes pour être au centre de cette stratégie. En défensif, il lui appartient en effet de trouver des solutions juridiques aux points de vulnérabilité de l'entreprise. Mais aussi, de façon plus offensive, d'être en permanence en mesure d'apprécier les possibilités offertes par les textes pour préserver la réputation de l'entreprise et ce qui constitue sa valeur ajoutée. Je crois que l'avocat conseil ne peut pas limiter sa connaissance de l'entreprise

aux seuls éléments de droit qui lui sont soumis. Il est important pour lui de connaître la stratégie de son client, les buts qui sont poursuivis et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Il doit être en mesure d'identifier les manques et faiblesses de son client et de lui proposer des solutions juridiques et des conseils qui doivent pouvoir ne pas se limiter au seul droit et à sa pratique. Savoir que des entreprises développent des communications alternatives qui ne se limitent pas à de la relation presse ou du lobbying est nécessaire, tant pour en comprendre les fondements qu'éventuellement pour en suggérer et accompagner la mise en œuvre.

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



bruylant

Des ouvrages pour votre métier !



larcier



Larcier - Édition 2013
315 p. - 65,00 €
ISBN 9782804442736



Octobre 2013
Bruylant - Édition 2013
450 p. - 125,00 €
ISBN 9782802742517



Octobre 2013
Larcier - Édition 2013
376 p. - 39,00 €
ISBN 9782804462925



Bruylant - 2^e édition 2013
504 p. - 150,00 €
ISBN 9782802742395

Ouvrages disponibles en version électronique sur www.stradalex.com

stradalex

Commandez en ligne !
Les frais de port sont gratuits pour le Benelux et la France
www.bruylant.be • www.larcier.com
Les références de nos distributeurs sont consultables sur nos sites