



Communication & Influence

N°12 - Septembre 2009

Quand la réflexion accompagne l'action

EDITORIAL

Lobbying et communication d'influence

Le bureau de l'Assemblée nationale a adopté cet été un code de déontologie encadrant l'activité des groupes d'influence. Il est vrai que le lobbying a aussi mauvaise presse qu'il est mal connu. Il se trouve trop souvent assimilé au trafic d'influence voire à la corruption, quand ce n'est pas à un véritable pouvoir occulte ("La tyrannie des lobbies", *Le Monde diplomatique*, septembre 2009). Au nom d'un moralisme scrupuleux, les Français le stigmatisent et le condamnent quand nos voisins, pragmatiques, ne voient en lui que le jeu logique des puissances en affrontement perpétuel. Le résultat est là : "*L'influence française au parlement européen est limitée*" (*Le Monde*, 18/07/09). Une tendance confirmée par une récente enquête (www.anthenor.fr) selon laquelle "*les attitudes toujours ambiguës des intérêts français vis-à-vis du lobbying*" engendrent une négligence qui "*contribue à handicaper la défense des intérêts français*" (*Stratégies*, 10/09/09).

Il est grand temps de regarder les choses en face. Qu'un groupe de pression veuille influencer un centre de décision est vieux comme le monde et inhérent à tout pouvoir. La guerre économique d'aujourd'hui n'échappe pas à cette logique. Seule change la forme. Lobby signifie "corridor, antichambre", un lieu où dialoguent et s'affrontent les gens qui sont au cœur d'un réseau et possèdent un certain entretient. Mais le lobbying évolue, comme le pouvoir. Hier, ce dernier était pyramidal, s'appuyant sur la hiérarchie, avec un ordre venant d'en haut et s'imposant à la base. Aujourd'hui, comme l'avait noté Michel Foucault, il réside dans une kyrielle de micro-pouvoirs qui régissent pouvoirs et contre-pouvoirs (cf. *Communication & Influence* n° 8, mars 2009). Savoir présenter les bonnes idées pour emporter l'adhésion, convaincre ou maîtriser les relais d'opinion se révèle donc essentiel. Les ONG comme les groupes de pression anglo-saxons l'ont parfaitement compris, qui appuient leur action par la diffusion permanente et ciblée d'écrits et d'analyses. Consciemment ou non, les relais d'opinion répercutent ces idées et entretiennent un climat intellectuel et moral qui constitue le cadre au sein duquel s'engagent les débats. Ils détiennent ainsi la capacité à définir le paradigme convenable. Le lobbying français serait bien inspiré de réfléchir à l'engagement de telles méthodes. A l'heure de la sortie de crise annoncée, cela devient même une urgence ! ■

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. 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.

FOCUS

Le lobbying à l'heure de la démocratie d'opinion

Avant tout était simple ! Les électeurs votaient et les élus gouvernaient. Cette époque est révolue car, observe Jacques Julliard, "*l'électeur ne se contente pas d'être souverain un jour tous les cinq ans, il veut participer à son propre gouvernement*" (*La reine du monde*, Flammarion, 2009). Résultat : dopés par la révolution des technologies de l'information, "*les citoyens fréquentent moins les urnes*, observe Pierre Rosanvallon. Mais "*on les voit manifester dans les rues, contester, se mobiliser sur Internet...*" (*La contre-démocratie*, Seuil, 2006). Cette nouvelle donne redéfinit profondément la place du lobbying dans le jeu démocratique français. D'un côté, il est légitimé par "*cette intervention permanente de l'opinion dans les affaires publiques*". De l'autre, il doit compter avec une multitude de groupes de pressions prétendant représenter la société civile.

Alors que le lobbyiste pouvait autrefois se contenter d'un dialogue bilatéral et discret avec le pouvoir, il doit maintenant compter avec une opinion publique volontiers défiante. Les modes d'action du lobbying s'en trouvent considérablement modifiés. Ainsi, il ne peut plus s'en tenir à la rédaction d'argumentaires techniques ou juridiques. Il lui faut aussi élaborer un véritable discours recevable par le plus grand nombre et ne pas craindre d'intervenir dans les grands débats de société. Car, dans une démocratie d'opinion, le vrai pouvoir à conquérir, ce sont les esprits. ■



FAVORISER LE LOBBYING AU LIEU DE LE CRAINDRE

"Les dirigeants d'entreprises, tout en se plaignant légitimement du manque de culture économique des parlementaires, développent rarement des relations régulières avec leurs élus. La plupart des multinationales et organisations professionnelles ont créé des fonctions de lobbyistes, mais force est de le constater : la plupart des dirigeants d'entreprises hésitent à inviter, à contacter leur député, leur maire, leurs partenaires publics... Quand ils le font, c'est souvent trop tard."

"Le lobbying bien compris permet le rapprochement des acteurs publics et privés. Il anime une concertation permanente. Il assure une association tout au long des procédures de la décision politique : dès le début de la réflexion, pendant l'élaboration, lors des débats sur la formulation, après la décision pour sa mise en œuvre. Une noble illustration de la démocratie vivante. Dans notre société totalement ouverte, aux évolutions permanentes, rapides et d'ampleur inimaginable, le lobbying permet d'informer, en temps réel, les décideurs publics. [...] Le lobbying est un levier essentiel d'information, de proposition, de dialogue et donc, de prise de décision."

"Le lobbying, ce n'est pas agir pour garantir ou obtenir une part de marché ou une commande. Le lobbying, ce n'est pas du commercial. Or, le mélange des genres existe. [...] Ainsi, le lobbyiste est ainsi parfois rattaché à la direction commerciale de l'entreprise. C'est significatif d'une mauvaise appréhension du lobbying. Le lobbyiste devrait être rattaché au Président, au secrétaire général, au directeur juridique, au directeur stratégique..., mais pas au commercial."

Rapport d'information sur le lobbying n° 613, Jean-Paul Charié, Assemblée nationale, 16 janvier 2008.

Pas de lobbying sans communication d'influence

À rebours de clichés éculés, le lobbying ne consiste pas à corrompre mais à convaincre. Son arme est l'information. Dans une société où le pouvoir est de plus en plus diffus, il ne peut donc faire l'économie d'un recours à la communication.

Les Français ont encore un problème avec le lobbying. "Pour beaucoup, il évoque une activité honteuse, sommairement assimilée au trafic d'influence et aux dessous-de-table. Les professionnels préfèrent dès lors parler de relations publiques, de communication politique, ou d'accompagnement institutionnel. Les milieux internationaux ont adopté la dénomination public affairs⁽¹⁾", remarque Michel Clamen, professeur à l'Institut catholique de Paris.

L'information au cœur du lobbying

C'est regrettable. Car le lobbying ne constitue pas nécessairement une pratique déloyale visant à dévoyer la puissance publique au profit d'intérêts particuliers. Dans les pays anglo-saxons, il est envisagé comme un moyen parmi d'autres de contribuer à la définition de l'intérêt général. Cette vision des choses commence toutefois à faire son chemin en France. Auteur d'un récent rapport parlementaire sur le sujet, Jean-Paul Charié, député du Loiret, estime qu'il est temps "d'encourager le lobbying plutôt que de le craindre⁽²⁾". Sans nier d'éventuelles dérives, il souligne à raison que le lobbying permet aussi un dialogue plus fructueux entre sphères publique et privée. "Rapprocher les mondes, coordonner, partager les informations, devient une nécessité absolue. Si les acteurs se connaissaient mieux, se côtoyaient davantage, ils se respecteraient plus. Ils deviendraient des partenaires. C'est en partie cela l'enjeu du développement du lobbying."

Le mot-clef est bien sûr celui d'information. En effet, contrairement à un cliché répandu, l'instrument principal du lobbyiste n'est pas l'argent mais l'information. Son objectif n'est pas de corrompre, mais de convaincre. À cette fin, le lobbyiste peut bien sûr recourir à l'exploitation d'un carnet d'adresses bien fourni. Longtemps, le lobbying s'est même résumé à cela. Désormais, cela ne suffit plus. Plusieurs facteurs y concourent. Tout d'abord, la dilution du pouvoir qui a cours dans les démocraties occidentales. Elle a démultiplié le nombre de personnes à convaincre. L'organisation de quelques déjeuners ciblés est maintenant insuffisante pour dénouer une situation. D'autant qu'il faut aussi compter avec l'affaiblissement de l'autorité. Il ne suffit plus d'emporter la conviction de chefs décidant souverainement. Il faut aussi se préoccuper de l'opinion publique. Comme l'ont bien relevé Ludovic François et François Bernard Huyghe, nous sommes passés, en quelques années d'une "société d'autorité" à une "démocratie d'influence"⁽³⁾.

Vers la communication d'influence

Dès lors, aucune opération de lobbying ne peut plus faire aujourd'hui l'économie d'une communication d'influence. Pour la mener à bien, il faut d'abord sentir l'opinion, être en mesure de déterminer si elle est mûre ou non pour telle ou telle idée, et, dans le cas contraire, être capable de l'y préparer. Les entreprises anglo-saxonnes excellent à ce jeu. Correspondante à Bruxelles de l'Agefi, Florence Autret a pu observer la façon dont elles s'impliquent dans les débats d'idées, notamment en créant des think tanks. Elle cite le cas emblématique du Philip Morris Institute for Public Policy Research (PMI), jadis créé par le célèbre fabricant de cigarettes américain. "Ses notes sont lues par tout ce que l'Europe compte de décideurs politiques et ses colloques courus par le gotha du microcosme bruxellois aussi bien que par les correspondants de presse⁽⁴⁾." Faut-il le préciser ? À aucun moment, ces productions ne sont de nature technique et jamais elles n'évoquent explicitement la législation sur le tabac. En abordant les grandes questions d'actualité, l'objectif de Philip Morris est plus subtil. Au croisement du lobbying, de la communication et du branding, il s'agit de modifier subtilement l'agenda européen tout en se forgeant une identité d'entreprise responsable, engagée, informée et soucieuse de l'intérêt général.

Aux yeux des Anglo-Saxons, les entreprises françaises adoptent encore difficilement ce *modus operandi*. "Les Français, assène Stanley Crossick, fondateur de l'European Policy Center, ne comprennent pas le type de lobbying qui se pratique ici parce que la société française est une société fermée composée d'énarchistes et d'anarchistes⁽⁵⁾." Toutefois, notre pays évolue à grande vitesse. Ainsi, comment ne pas voir la démocratie parlementaire s'effacer au profit d'une démocratie d'opinion dans laquelle prospèrent les groupes de pression ! Bruxelles n'a fait qu'ouvrir la voie. Dès à présent, la capacité à influencer n'est pas moins cruciale à Paris, à Lyon ou à Marseille.

Christophe Blanc,
Consultant senior de Comes Communication

(1) Encyclopédie Universalis (www.universalis.fr). (2) Rapport d'information sur le lobbying n° 613, Jean-Paul Charié, Assemblée nationale, 16 janvier 2008. (3) *Contre-pouvoirs - De la société d'autorité à la démocratie d'influence*, par Ludovic François et François-Bernard Huyghe, Éditions Ellipses, 132 p., 14,50 €. (4), (5) *L'Amérique à Bruxelles*, par Florence Autret, Le Seuil, 233 p., 18 €.

Europe : repenser l'articulation lobbying – communication d'influence

On ne peut comprendre les rouages de l'Europe sans analyser le jeu subtil des pôles d'influence qui s'y livrent un combat permanent et polymorphe. Qui dit Europe dit lobbying. Certes. Mais de quel lobbying parle-t-on alors ? De celui qui consiste à converser discrètement entre décideurs et hommes de l'ombre ? De celui qui vise à dresser de solides argumentaires pour prouver le bien-fondé d'une démarche ? De celui qui s'impose en diffusant habilement toutes sortes d'informations et d'analyses à partir de structures plus ou moins liées aux groupes d'intérêt ? Quel modèle privilégier ? Quelles synergies engager ? Derrière le vocable fourre-tout de lobbying existe une réalité complexe. Fin connaisseur des arcanes de la Commission européenne et du Parlement, Henri Thomé fait le point sur le lobbying français à Bruxelles.

Par nature, un entrepreneur – surtout dans l'univers du BTP – est un homme d'action. Pragmatique, il sait s'adapter mais se défie des schémas abstraits et des opérations médiatiques qui lui paraissent trop éloignés des réalités de terrain. Cette prudence explique que le lobbying, dans le monde de l'entreprise, a peu évolué ces dernières années, restant essentiellement défensif. A l'inverse, par exemple, de la sphère des ONG. Ces dernières ont su préparer les esprits à ce qu'elles proposaient, de manière beaucoup plus méthodique. Or, aujourd'hui, les entreprises doivent bien comprendre qu'elles ne peuvent plus se contenter d'être simplement réactives, mais qu'il leur faut intervenir sur des thématiques inédites, au-delà de leur champ traditionnel d'activité.

Une révolution culturelle pour l'entreprise

En effet, l'entreprise fait partie d'un tout, elle est une composante de la société dans laquelle elle vit, évolue et prospère. En ce sens, elle ne peut en aucun cas ignorer l'intérêt général, qu'elle doit prendre en compte dans ses analyses. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de prendre de la hauteur dans son raisonnement. Dès lors, comment faire ? Travailler à ces questions passe beaucoup par le contact personnel et la participation active aux travaux de la Commission européenne et du Parlement, en étudiant les travaux des think tanks et en nouant des alliances avec des partenaires ayant les mêmes préoccupations. Mais au-delà de cette posture de réception et d'analyse, il faut surtout se faire plus offensifs et proactifs. A l'instar des lobbies anglo-saxons ou des ONG, lesquels préparent les esprits aux débats à venir. Eux font bouger le cadre initial de réflexion, jusqu'à ce qu'il y ait un changement de paradigme.

Comment résoudre cette ambiguïté ? A l'évidence, au-delà du seul savoir-faire technique, il importe de bien expliquer ce que l'on fait, son positionnement, ses objectifs, mais aussi de participer à des débats sur des questions de société, dépassant le seul cœur de métier, de manière à se placer dans une configuration plus large, qui légitime l'action de l'entreprise au sein de la cité.

La clé de la réussite : être tout à la fois lucide et proactif

Attention ! Il ne s'agit pas de se poser comme des théoriciens. Car pour être influent, il faut d'abord connaître parfaitement son dossier. Celui qui n'est pas professionnel ne peut être reconnu comme un acteur à part entière. Cette connaissance des dossiers et des circuits est indispensable. Mais il convient aussi de s'adapter à l'état d'esprit et aux préoccupations de ses interlocuteurs, et de saisir correctement la nature des enjeux, qui s'étendent bien au-delà des seuls aspects spécifiquement techniques ou financiers. Cette aptitude peut se révéler déterminante. C'est là où, sans perdre le moins du monde son enracinement dans le réel, il faut cependant faire un effort pour participer aux débats d'idées en cours ou à venir qui, d'une manière ou d'une autre, vont avoir des répercussions sur l'ensemble des métiers.

La France a des atouts et notre représentation permanente à Bruxelles est compétente. Les entreprises françaises présentes sont bien préparées pour relever ces défis, grâce en particulier à une bonne collaboration avec nos instances diplomatiques et notre haute fonction publique. Nous sommes peut-être moins flamboyants qu'il y a dix ans, mais plus réalistes. Oui, la France vit un changement de mentalité en profondeur, qui va dans le bon sens.

Henri Thomé

Ingénieur des Ponts et Chaussées, Henri Thomé est le Délégué général Europe assurant la direction de la Représentation européenne de Bouygues SA, basée à Bruxelles, pour l'ensemble des métiers du Groupe : Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Bouygues Telecom, Colas et TF1. Il est membre du Conseil de Groupe. Henri Thomé est également Président du Club des représentants des grandes entreprises françaises à Bruxelles, et membre du conseil d'administration du think tank Confrontations Europe, dont le président est Philippe Herzog.

LE LOBBYING COMME EXPRESSION DE LA DÉMOCRATIE

"Pour comprendre quels sont le rôle et les missions d'une représentation d'entreprise auprès des institutions européennes, il faut bien avoir en tête quelques éléments simples.

Tous les textes européens sont des chefs-d'œuvre de concertation, de négociation et donc de compromis. Avant qu'une directive, un règlement, une communication ne soient proposés, je veux dire avant qu'un projet ne soit déposé par la Commission auprès du Parlement européen et du Conseil, des mois de concertation et de consultation formelles et informelles permettent à tous de s'exprimer. [Puis] chacun peut à nouveau s'exprimer au niveau du Parlement voire du Conseil. Enfin, les Etats discutent entre eux pour trouver les compromis. Et les trois institutions, après tous ces débats, conduiront entre elles – si nécessaire et s'il y a des divergences – une démarche de conciliation.

L'échange d'informations entre la sphère publique et la sphère de la société civile dans toutes ses composantes est donc normal, institutionnalisé et nécessaire. Aller s'exprimer dans ce contexte-là auprès des responsables des institutions européennes au nom d'un acteur de la société civile, ce qu'on appelle communément le lobbying, c'est en fait une expression de la démocratie. On peut bien sûr pratiquer la politique de la chaise vide, mais c'est rarement une bonne politique... On voit bien dès lors quels sont le rôle et les missions d'une représentation d'une grande entreprise, d'une association professionnelle, d'une ONG ... auprès de ces institutions.

Ensuite, comment travaille-t-on ? Une première partie de notre activité, c'est bien sûr la veille pour anticiper, le plus en amont possible [...] tous les débats, toutes les consultations, toutes les réflexions en cours au niveau de la Commission. Nous sommes là dans une phase proactive qui nécessite un travail constant avec tous les métiers".

Extrait de "*l'Europe, la crise, la compétitivité*", intervention de Henri Thomé à la Convention Elan du 26 janvier 2009.

JALONS

1773 ■ Naissance à Coblenze.

1797-1803 ■ Dès l'âge de trente ans, Klemens de Metternich est considéré comme l'un des meilleurs diplomates autrichiens. Son mariage avec la petite-fille de Kaunitz, ancien chancelier d'Autriche, l'introduit dans l'aristocratie viennoise. Son ascension reflète l'unité et la sociabilité de la classe dirigeante européenne.

1806-1809 ■ Nommé ambassadeur à Paris, il est mis en présence de Napoléon, "le parvenu". Il entretient de bonnes relations avec Talleyrand. Napoléon gagne la bataille de Wagram. Metternich est nommé ministre des Affaires étrangères par l'empereur François I^{er}.

1810 ■ Il négocie le mariage de Napoléon avec Marie-Louise d'Autriche, puis quitte Paris pour Vienne.

1814-1815 ■ Il joue un rôle central tout au long du Congrès de Vienne, réuni pour rétablir la paix européenne. "L'Europe a pris pour moi la valeur d'une patrie." Les "congrès" et les "conférences" deviennent des lieux privilégiés de rencontres entre diplomates. 9 juin 1815 : acte final du Congrès de Vienne.

1821 ■ Nommé "chancelier de Cour et d'État".

1835 ■ Mort de l'empereur François I^{er}. Son fils Ferdinand monte sur le trône, laissant une régence de fait à Metternich.

1848 ■ La révolution éclate à Vienne, prélude au Printemps des peuples. Démission et exil en Angleterre.

1851 ■ Retour en Autriche.

1859 ■ Décès à Vienne.

Metternich, une araignée au cœur de l'Europe

"Je suis pour ce qui arrive. Nous devons diriger les événements que nous ne pouvons empêcher" : tel est le credo très pragmatique de Metternich (1773-1859). Cent cinquante ans après sa disparition, le "gendarme" de l'Europe s'efface devant une figure plus complexe : celle du "chorégraphe inlassable du ballet des alliances et contre-alliances"⁽¹⁾, selon la formule du professeur de droit Charles Zorgbibe. Ces savoir-faire sont-ils opérationnels pour les lobbyistes du XXI^e siècle ?

Patient et lucide, Metternich privilégie d'emblée le temps long et joue simultanément sur plusieurs échiquiers. Rompu à toutes les finesses de la manipulation diplomatique, il aime à observer "les araignées, ses amis", symboles des réseaux qu'il tisse patiemment dans toute l'Europe. Il s'agit bien, note l'historien, de "paralyser l'adversaire-partenaire, à grands coups d'exposés de principes, parfois contradictoires, ou de contre-plans, destinés à émasculer le plan qui lui est proposé". Ce fin calculateur sait que raisonner en termes binaires ami/ennemi est inopérant. Ses adversaires le traitent de "plus grand menteur de l'Europe" ? Il n'en a cure et se voit plutôt en "arbitre du monde", sans jamais perdre de vue les intérêts de l'Autriche.

Ses face-à-face avec Napoléon font alterner le chaud et le froid. "Vos informations sont complètement inexactes", lui lance-t-il en 1813 à Dresde. "Mes propres données sur votre armée sont bien plus sûres ! Je peux vous dresser la liste complète de vos bataillons !" Il continue par un véritable chantage à l'opinion publique : "Vous vous souciez peu de la vie d'un million

d'hommes, lance-t-il à l'Empereur. Ouvrons les portes ! Que vos paroles retentissent d'un bout à l'autre de la France ! Nous verrons bien leur effet sur la cause que vous défendez." Des manœuvres qui lui permettent d'attirer le soldat sur son terrain, celui de la diplomatie.

Grand organisateur du Congrès de Vienne (1814-1815), Metternich en préside aussi le comité des fêtes. Quand les réunions de travail n'aboutissent pas, les salons prennent le relais. Les intrigues continuent dans l'incognito tout relatif des bals masqués. Chacun fait assaut de luxe et d'apparat. Un observateur note sans s'en étonner : "Une indemnité s'accordait dans un dîner. Une constitution se projetait dans une chasse." En arrière-plan, Metternich ne dédaigne pas des manœuvres plus obscures. Le "cabinet noir" décrypte les rapports des ambassadeurs, ouvre les courriers des hauts fonctionnaires et détourne jusqu'aux missives de la famille impériale. Confidents et domestiques transmettent informations sur les agendas, fausses rumeurs et ragots mondains...

L'influence de Metternich doit beaucoup à sa longévité : cinquante ans passés à parcourir l'Europe, à discourir avec souverains et diplomates. Inéluctablement, avec le temps, ses partenaires disparaissent. D'acteur, il devient simple spectateur du "grand théâtre du monde". Henry Kissinger, prix Nobel de la paix, lui consacra d'ailleurs une thèse, en rappelant que "tout homme d'État doit être pragmatique, réaliste et prêt au compromis en évitant des objectifs idéologiques"⁽²⁾.

(1) **Metternich, le séducteur diplomate**, par Charles Zorgbibe, Éditions de Fallois, 2009, 528 p., 26 € - (2) **Diplomatie**, par Henry Kissinger, Fayard, Paris, 1996, 860 p., 35 €.



EXTRAIT

Nouveaux usages diplomatiques - "Les affaires les plus décisives, les questions les plus compliquées se traitaient d'une salle à l'autre: pas de courriers, pas d'échanges de notes écrites, pas d'intermédiaires entre les cours. Toutes les lenteurs inévitables en temps ordinaire avaient disparu avec les distances. Mainte affaire qui, dans d'autres circonstances, n'aurait pu être élaborée que lentement, fut réglée dans une matinée." **Metternich**, Mémoires, citées par Charles Zorgbibe, op. cit.



Quand la réflexion accompagne l'action

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Lyon ■ Toronto

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Eric 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