



Communication & Influence

N°21 - Octobre 2010

Quand la réflexion accompagne l'action

EDITORIAL

Lobbying et communication d'influence

"Votre métier, finalement, c'est un peu du lobbying ?" Depuis onze ans qu'existe *Comes Communication*, la question revient régulièrement. Cernant mal la communication d'influence, nos interlocuteurs la rapprochent du lobbying. Association pertinente mais incomplète. Loin de se réduire au seul lobbying, la communication d'influence constitue cependant le socle sur lequel peut se déployer un lobbying sérieux, clair, efficace. Une configuration inhérente à la modification de la nature même du pouvoir. Hier, celui-ci était pyramidal. Des relations feutrées entre décideurs résolvait bien des dossiers. Aujourd'hui, il est diffus, complexe, réparti entre une kyrielle de micro-pouvoirs que managers et hauts responsables doivent prendre en compte. Parties prenantes et relais d'opinion forment quantité de messages qui contribuent à sculpter l'identité – donc l'image et la réputation – des structures publiques ou privées. Le lobbying est donc en profonde mutation. C'est là que la communication d'influence prend sa pleine dimension.

Car, comme aime à le rappeler Alain Juillet, ancien Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre, "*l'influence est un moyen d'amener celui auquel on s'adresse à envisager une autre vision des choses, à changer son paradigme de pensée. Ce changement est produit par des éléments qu'on lui présente et qui l'invitent à réfléchir*". Le lobbyiste cherche à convaincre son interlocuteur. La communication d'influence appuie son action en fournissant des vecteurs écrits solidement structurés, sur un mode haut de gamme. C'est à cette démarche combinée que s'intéresse ce numéro de *Communication & Influence*. En compagnie d'Henri Thomé, l'un des plus fins praticiens du lobbying à Bruxelles, nous avons engagé une réflexion de fond que vous découvrirez dans les pages qui suivent. Ingénieur des Ponts et Chaussées, délégué général Europe assurant la direction de la Représentation européenne de Bouygues SA, ancien Président du Club des représentants des grandes entreprises françaises à Bruxelles, Henri Thomé nous rejoint pour mettre en relief le rôle crucial de la communication d'influence. L'analyse débouche sur une leçon simple. Déployer son action en s'appuyant sur des vecteurs récurrents, de qualité, au-delà de la sphère du seul savoir-faire technique, permet d'emporter l'adhésion. L'influence s'impose de plus en plus comme la clé majeure des jeux de puissance. Et le lobbying a tout intérêt à l'intégrer dans sa pratique. ■

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.



www.comes-communication.com

FOCUS

Fusions & Acquisitions Magazine

Le dossier qui suit a été récemment publié dans *Fusions & Acquisitions magazine* (www.fusions-acquisitions.fr). Ce discret magazine bimestriel, qui s'adresse aux cénacles économiques et financiers, fait autorité et s'impose comme la première revue française des rapprochements d'entreprises. Sa direction nous avait déjà ouvert ses colonnes en septembre 2009 pour y publier une analyse sur le rôle des stratégies d'influence dans le processus de valorisation de l'entreprise. Pour ceux qui rechigneraient à lire l'intégralité des 7 pages du dossier ci-après, qu'ils méditent cet extrait : "*Au nom d'un moralisme scrupuleux, les Français se défient, et condamnent – sans le connaître vraiment – le lobbying, quand nos concurrents, pragmatiques, ne voient en lui que le jeu logique des puissances en affrontement perpétuel. Il est grand temps de faire preuve de réalisme ! 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. Savoir présenter les bonnes idées et les faire passer aux relais d'opinion se révèle donc essentiel. Les ONG comme les groupes de pression anglo-saxons l'ont parfaitement compris, qui confortent leur action par la diffusion permanente et ciblée d'écrits et d'analyses*". N'oublions pas qu'à "*rebours de bien des idées reçues, l'atout du lobbyiste n'est pas l'argent, mais l'information. Car l'objectif n'est pas de corrompre, mais de convaincre*". ■

Lobbying et communication d'influence



PAR HENRI THOMÉ,
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL EUROPE DE LA REPRÉSENTATION
EUROPÉENNE DE BOUYGUES SA À BRUXELLES

ET

BRUNO RACOUCHOT,
DIRECTEUR DE COMES COMMUNICATION



Hier encore, le lobbyiste pouvait se contenter d'un dialogue bilatéral et discret avec le pouvoir.

Il doit maintenant compter avec les relais d'opinion. Rouages clés de notre société ouverte, ceux-ci répercutent leur perception des enjeux vers une opinion publique souvent dubitative, parfois méfiante. Les modes d'action du lobbyiste s'en trouvent *de facto* modifiés. Par-delà la formulation d'argumentaires techniques ou juridiques, il lui faut désormais élaborer un discours cohérent, précis, bien informé, porteur de sens et de repères, et ne pas craindre d'intervenir dans les débats de société. D'où le recours à ce que l'on nomme stratégie d'influence, et à sa déclinaison pratique, la communication d'influence. Car, dans une démocratie d'opinion, ce sont les esprits qu'il faut éclairer et convaincre. Comment faire ?

Dans quel cadre ? Pour quels objectifs et vers quelles cibles ?

Peu connue en France, la communication d'influence
a un bel avenir devant elle, comme socle
et support du lobbying.



« **L**’IMAGE, la crédibilité, la perception par les relais d’opinion deviennent essentiels pour l’entreprise. Elle doit comprendre que la communication classique s’efface peu à peu au profit d’une approche plus émotionnelle et subtile reposant sur l’influence. D’où l’importance de comprendre comment fonctionne cette nouvelle arme concurrentielle, quelle est sa logique, quelles en sont les règles d’emploi économique et politique. Dans l’art militaire et dans les écoles de commerce, on enseignait traditionnellement qu’avec une bonne stratégie, correctement appliquée, on était sûr de gagner. Aujourd’hui, une bonne stratégie est nécessaire mais pas suffisante, des expériences récentes ayant montré qu’on peut la faire échouer par une campagne d’influence sur mesure. L’influence est au cœur de cette révolution par l’intelligence économique qui est en train de bouleverser les modes de gouvernance et les stratégies entrepreneuriales. D’autres pays, parfois émergents, rudes concurrents sur la scène internationale, ont depuis longtemps intégré ce paramètre. Il est grand temps que la France découvre ces méthodes venues d’ailleurs¹. » Ce constat lucide d’Alain Juillet, ancien haut responsable à l’Intelligence économique, invite d’emblée à s’interroger sur notre capacité à intégrer les nouveaux paramètres de la guerre économique.

De fait, la mise en œuvre d’une stratégie de lobbying et d’influence relève avant tout de la direction générale d’un groupe ou de sa direction stratégique. Les lobbyistes et tous ceux qui ont en charge de porter ses intérêts auprès des pôles de décision extérieurs doivent donc travailler en synergie étroite avec le top management. Aspect qu’avait bien appréhendé le député Jean-Paul Charié, spécialiste reconnu du lobbying, en présentant en 2008 son rapport d’information parlementaire² : « *Le lobbyiste est 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.* » Car, explique-t-il, « *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 démocra-*

tie 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. »

Lobbying : de quoi parle-t-on ?

Au cours de l’été 2009, le bureau de l’Assemblée nationale a adopté un code de déontologie encadrant l’activité des groupes d’influence. En France, le lobbying est aussi mal perçu qu’il est mal connu. Il est fréquent qu’on l’assimile au trafic d’influence, voire à la corruption, quand ce n’est pas à un véritable pouvoir occulte³. Or, comme l’explique Alain Juillet (voir encadré), l’influence peut aussi être positive. À la différence de certains groupes de pression irresponsables qui n’hésitent pas à faire feu de tout bois (quitte à mentir et à tordre les faits, tactique à courte vue et fort dangereuse), une entreprise ou un groupe ne peu-

vent déceimment pas raconter n’importe quoi. C’est à la fois une question d’éthique et de responsabilité. L’influence construit la notoriété. Elle doit donc être irréprochable. Pour ce faire, elle se fonde sur des arguments clairs, identifiés, qui permettent aux interlocuteurs considérés de se faire leur propre jugement. À travers ce débat d’idées, le but consiste à convaincre l’autre de reconsidérer sa position. Le mensonge ou la calomnie n’ont pas leur place ici, bien plutôt le souci de l’information juste, correctement remise en perspective et articulée avec soin dans un discours logique et rigoureux. Ici, pédagogie rime avec éthique et responsabilité.

Néanmoins, au nom d’un moralisme scrupuleux, les Français se défient, et condamnent – sans le connaître vraiment – le lobbying, quand nos concurrents, pragmatiques, ne voient en lui que le jeu logique des puissances en affrontement perpétuel. Résultat : « *Les attitudes toujours ambiguës des intérêts français vis-à-vis du lobbying* » engendrent une négligence qui « *contribue à handicaper la défense des intérêts français*⁴ ». De l’art de se mettre un boulet au pied alors que la course aux marchés internationaux exige souplesse, intelligence des situations, audace et réactivité !

Il est grand temps de faire preuve de réalisme ! 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, anti-chambre* », un lieu où dialoguent et s’affrontent des personnalités qui sont au cœur d’un réseau et possèdent un certain entente. Savoir présenter les bonnes idées et les faire passer aux relais d’opinion se révèle donc essentiel. Les ONG comme les groupes de pression anglo-saxons l’ont parfaitement compris, qui confortent leur action par la diffusion permanente et ciblée d’écrits et d’analyses. Les échanges discrets dans les bureaux des décideurs ou dans les salons feutrés ne suffisent plus. Ils doivent s’appuyer sur des vecteurs bien rédigés, cohérents, structurés, informés, et diffusés en direction des pôles et rouages où se construit l’opinion. Consciemment ou non, ces relais 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. Il est donc urgent pour le lobbying français de réfléchir à l’engagement de telles méthodes d’in-





« Il y a deux crises, expliquait récemment Maurice Lévy, celle de l'économie et celle de la communication. Nous allons encore connaître des soubresauts et des difficultés tant que l'économie ne sera pas stabilisée à la hausse. Et il y a cette crise plus profonde, plus longue, de la mutation de notre secteur sous l'influence du numérique. »

fluence. Ce qui implique au préalable une réflexion sur la manière dont s'articulent pouvoirs, contre-pouvoirs et micro-pouvoirs.

Le lobbying face à la nouvelle articulation des pouvoirs

Le pouvoir, dans son acception classique, était pyramidal, perçu traditionnellement comme une autorité centrale, diffusant sa volonté à travers les rouages d'un appareil. Aujourd'hui, il réside dans une kyrielle de micro-pouvoirs qui régissent pouvoirs et contre-pouvoirs. À l'heure du Web et de l'économie globalisée, le pouvoir n'est plus un, mais multiple, qui plus est polymorphe ! Ses limites sont difficilement cernables. Pouvoirs et contre-pouvoirs doivent en permanence intégrer et traiter en temps réel de gigantesques flux d'informations. Aucune décision ne peut plus être prise sans qu'entrent en ligne de compte des multitudes de paramètres.

Le monde fonctionne désormais en réseau, au sein d'un chaos permanent où l'instantanéité exacerbe les tensions. Comment s'étonner dès lors que nos contempo-

rains soient en quête de repères ? La crise actuelle prouve que nous vivons avant tout une crise du sens, générée par une incompréhension du réel dont nous nous sommes coupés par des analyses idéologiques surannées et des tabous moraux. Les directions doivent impérativement prendre en compte ce paramètre dans leur stratégie générale. C'est là où la mise en œuvre d'une authentique stratégie d'influence peut venir utilement en soutien des opérations de lobbying. Car il s'agit aujourd'hui de convaincre et d'emporter l'adhésion.

Communiquer avec intelligence, c'est d'abord élaborer une grille de décryptage adaptée à la compréhension du monde qui nous entoure. Ce qui implique prioritairement de répondre à la question : qui fait l'opinion ? Rumeurs, tendances, rapports et expertises, chiffres et sondages émanent ainsi de mille micro-pouvoirs. Comme les petits ruisseaux forment les grandes rivières, ces kyrielles d'avis forment « l'air du temps ». Si l'on applique ici la grille de décryptage sur les micro-pouvoirs proposée par Michel Foucault, bien au-delà du seul monde des médias, c'est l'ensemble des individus qui, dans le corps social, sont amenés

à organiser l'information et à générer du sens, qui se trouve ici concerné.

À cet égard, « les "intellectuels publics" ne constituent que la partie émergée de l'iceberg des professions intellectuelles. Ingénieurs, enseignants, architectes, "traders", chercheurs, managers, avocats, médecins, etc., ont reçu une éducation très supérieure à la moyenne et assurent leurs revenus en produisant, reproduisant ou manipulant des idées et des symboles. Leurs effectifs augmentent depuis la fin du XIX^e siècle ». Tout ne se règle pas à coups d'algorithmes et d'équations, de ratios ou de bilans. Il existe indéniablement dans nos sociétés une réelle appétence et un regain d'intérêt pour les débats d'idées. Pour preuve, la riche activité des instituts, fondations et autres think tanks qui constituent autant de plates-formes d'échanges et de réflexion.

Entreprise, lobbying et influence

Quand on parle pouvoir, on songe spontanément à la sphère politique. Or, cette évolution des rapports de pouvoir va bien au-delà et concerne toutes les organisa-

tions, au premier rang desquelles l'entreprise. Comme le remarque Ludovic François, professeur affilié à HEC, « les chefs d'autrefois ont été remplacés par des managers qui mobilisent leurs collaborateurs et recherchent leur adhésion à des objectifs partagés. De même, il est patent que le fonctionnement en mode projet et les organisations matricielles traduisent un effacement des lignes hiérarchiques. Or, la transformation est plus profonde encore. Elle ne modifie pas seulement le fonctionnement de l'entreprise mais aussi sa place dans la société. En effet, le déclin du politique au profit de l'économique signe le triomphe de l'entreprise. Toutefois, cette assomption a un revers : en s'affranchissant peu ou prou de la puissance publique, l'entreprise s'est placée au cœur des enjeux de pouvoirs. [...] On peut donc parier que l'entreprise continuera de catalyser les espoirs et les rancunes. Et qu'elle sera toujours en première ligne face aux nouvelles formes de contestation. Au discours néolibéral qui considère l'État comme une structure obsolète, répond en effet une mobilisation altermondialiste. Puisque l'économie est déterminant, il faut s'adresser aux vrais « maîtres du monde » : les entreprises. Pour leur demander des comptes⁶ ».

Et Ludovic François d'introduire alors le concept de *stakeholders*, qui constitue un paramètre clé du lobbying et de la communication d'influence : « C'est là une nouvelle donne à laquelle fait écho la théorie des parties prenantes (ou *stakeholders*), bien connue du management stratégique. Selon celle-ci, l'entreprise n'a plus seulement des comptes à rendre à ses actionnaires et à ses clients. Elle doit, pour se développer, entretenir de bonnes relations avec tous les groupes ou individus pouvant être affectés par son action. Au sens large, le terme comprend les fournisseurs, les clients, les actionnaires et les employés, mais aussi les communautés, les autorités politiques et les médias. Cette analyse induit que l'entreprise est tributaire de ce que pensent ces *stakeholders*. Dès lors, en démocratie d'influence, savoir modeler les opinions devient crucial pour les forces économiques. L'entreprise de demain, et singulièrement en temps de crise, devra être influente⁷. » De fait, comme le souligne Ludovic François, l'influence se trouve aujourd'hui bel et bien au cœur des jeux de pouvoir : « 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. Le point commun dans cette apparente confusion entre ces sphères est un mode d'action par l'information dont l'objectif est de maîtriser les perceptions. 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.⁸ »

La clé de l'influence : aller au-delà du seuil technique

À rebours de bien des idées reçues, l'atout du lobbyiste n'est pas l'argent, mais l'information. Car l'objectif n'est pas de corrompre, mais de convaincre.

Longtemps, pour l'homme de la rue, le lobbying s'est résumé à la détention d'un solide carnet d'adresses. Aujourd'hui, ce cliché est dépassé. L'organisation de quelques déjeuners ciblés est désormais insuffisante pour dénouer une situation. Comme le note Christophe Blanc⁹, spécialiste de la communication d'influence chez Comes Communication, « 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 prépa-

rer. Les entreprises anglo-saxonnes excellent à ce jeu. Correspondante à Bruxelles de l'Agefi, Florence Autret¹⁰ a pu observer la façon dont elles s'impliquent dans les débats d'idées, notamment en créant des *think tanks* [...]. 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* ».

De fait, la perception que l'on a d'une entreprise ne repose pas prioritairement sur des critères d'ordre technique. Un exemple emblématique nous en a été donné lors du procès de Jean-Marie Messier à New York. Edgar Bronfman Junior, directeur général de Warner Music et ancien vice-président de Vivendi Universal, déclarait ainsi : « Les marchés avaient perdu confiance en M. Messier. Cette crise de confiance comportait des éléments vrais et d'autres qui ne l'étaient pas. Malheureusement, sur les marchés, perception = réalité¹¹. » D'où l'édifiante leçon qu'en tire François Ewald, professeur au Conservatoire national des arts et métiers : « Avec les marchés, l'objectif se confond dans le subjectif : l'imagination, la projection dans le futur, la croyance, l'espérance font la valeur des actifs et dépendent de représentations du monde auxquelles on accorde plus ou moins de confiance. On est dans un monde où la valeur des valeurs dépend de la foi que l'on place dans certaines fictions. » Et il pour-

Qu'appelle-t-on influence ?

« L'influence est trop souvent assimilée à de la propagande ou à de la désinformation, termes qui s'employaient volontiers auparavant. [...] Cantonner l'influence à cette sphère d'action à connotation essentiellement négative serait à mon sens une erreur. Car l'influence peut aussi s'exercer dans un sens positif, à savoir amener les gens à prendre une décision préservant ou valorisant leurs intérêts. Quand la pensée unique amène à une décision erronée, personne n'ose aller contre. En refusant de se dissocier de l'avis général, quand bien même l'on sait que la décision va dans le mauvais sens, on plie devant un totalitarisme mou.

Or, dans ce cas, le rôle de l'influence est bénéfique, car il vise à réveiller les consciences. Si l'influence permet de remettre en cause la pensée unique, alors l'influence est saine, et son emploi se justifie. Il faut insister sur ce trait : l'influence n'est pas forcément négative.

« L'influence, c'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 [...]. Ce changement est produit par des éléments qu'on lui présente et qui l'invitent à réfléchir. En somme, d'une certaine manière, plus on est intelligent, plus on est influençable. Parce que 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. »

Alain Juillet,
Communication & Influence, HS n° 1,
juin 2009

suit : « Il n'y a de raison nulle part. Pas plus dans les marchés que dans les gouvernements. On est dans l'irrationnel. Et plus le temps passe, plus l'irrationnel se creuse. Les acteurs agissent moins qu'ils ne réagissent, indéfiniment, à leurs propres réactions. L'histoire économique et financière depuis trois ans est celle de réactions successives à la réalité créée par la réaction précédente, et cela sans qu'aucun des acteurs, qu'ils soient publics ou privés, États ou marchés, n'anticipe rien. On marche à reculons¹². » Alors, oui, il devient urgent de réapprendre à se montrer lucide et à travailler sur le long terme, vertus inhérentes au lobbying comme aux stratégies d'influence !

Stratégies d'influence et sortie de crise

« Il y a deux crises, expliquait récemment Maurice Lévy¹³, celle de l'économie et celle de la communication. Nous allons encore connaître des soubresauts et des difficultés tant que l'économie ne sera stabilisée à la hausse. Et il y a cette crise plus profonde, plus longue, de la mutation de notre secteur sous l'influence du numérique. » Une analyse confortée par Anne Meaux, l'une des plus intelligentes têtes pensantes de la communication des grands groupes français¹⁴ : « Nous vivons dans une société de défiance où on finit par ne plus croire ce qui est dit. Le syndrome de défiance aggrave le problème de la hiérarchisation des informations. Dans la cacophonie et la multiplicité des informations et des sources, le public risque de croire plus facilement un mensonge sur Internet qu'une annonce sérieuse. Il faut trouver les moyens d'imposer une différence entre la rumeur colportée sur un blog plus ou moins anonyme et des faits avérés. La communication n'est plus seulement l'émission d'un message, c'est aussi la capacité à faire qu'il soit cru, à trouver les relais qui en renforceront la crédibilité. »

Les sociologues aussi portent un regard acéré sur la situation, comme Denis Muzet¹⁵, président de Médiascopie : « La crise a plongé les Français dans un état de confusion extrême. Elle est vécue par nos concitoyens comme un choc mental avant d'être économique, une perte de sens, une crise de l'entendement [...]. La perte de sens renforce le chaos. Tant que la société n'aura pas retrouvé un peu de sens et d'ordre mental, d'équilibre, aucun projet, aucun texte, aucun plan, fût-il baptisé "de relance", ne parviendra à réintroduire une cohérence dans la société. C'est le règne de l'anomie. » À force de vivre dans le subjectif et l'utopie, dans



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

« 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. À l'instar des lobbies anglo-saxons ou des ONG, lesquels préparent les esprits aux débats à venir. Eux tout bouger le cadre initial de réflexion, jusqu'à ce qu'il y ait un changement de paradigme.

« Comment résoudre cette ambiguïté ? À 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. Mais attention ! 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. 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,
Communication & Influence n° 12, septembre 2009

Lobbying et influence, le poids des idées

« Aussi loin que l'on remonte dans les sociétés humaines, les idées ont toujours joué un rôle structurant pour séduire ou effrayer, rassembler ou exclure. Qu'elles prennent des traits mythologiques ou théologiques, qu'elles se parent des atours dialectiques chers à la politique ou à la sociologie, les idées sont par essence liées aux enjeux de puissance. Dans les rivalités ou les conflits, économiques ou guerriers, culturels ou sociétaux, les idées permettent d'accentuer ou de compenser les différences matérielles. À qui sait les utiliser, un avantage certain est conféré. Le fort trouve en elles la justification de sa cause, le faible y puise des énergies qui font basculer des individus ou des groupes hors de la logique rationnelle, établissant ainsi un contrepoids dans les luttes asymétriques. Bref, qu'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, comme le constatait Renan, les idées mènent le monde.

« L'importance de l'enjeu est patente puisque les idées définissent le cadre immatériel dans lequel se jouent les affrontements et les rivalités, les alliances et les synergies. Il serait donc logique que les professionnels des stratégies d'influence, qui constituent l'un des pôles essentiels de l'intelligence économique, s'y intéressent de près. Or, si une telle approche se vérifie chez nos amis d'outre-Atlantique, notre "vieux pays" semble ne pas l'avoir intégré dans sa praxis. Chez nous, la mise en œuvre d'une stratégie d'influence s'entend, au pire comme l'engagement de manœuvres sulfureuses et occultes visant à déstabiliser les cibles visées par des campagnes de rumeurs savamment orchestrées, au mieux comme du lobbying et du relationnel, ce qui est utile, certes, mais parfois un peu court. En effet, la guerre économique est un conflit d'intérêts. Or ces intérêts sont commandés non seulement par des paramètres d'ordre économique et financier, mais encore par des idées, des "manières-de-voir-le-monde". A nous de savoir si nous voulons que ces paramètres nous soient imposés de l'extérieur ou si nous entendons reprendre la main pour que notre discours soit en adéquation avec les buts poursuivis. »

Bruno Racouchot,

« Stratégies d'influence, le rôle-clé des idées », in *Défense*, revue de l'Institut des hautes études de défense nationale, n° 132, mars-avril 2008

l'infantilisation généralisée, à mi-chemin entre « la grande nurserie¹⁶ » et « big mother¹⁷ », nous avons cru pouvoir évincer le réel. Le voilà qui revient au galop.

La crise du sens bat son plein. C'est là que l'engagement de stratégies d'influence, dans l'acception que leur donne Alain Juillet, permet d'enrayer la spirale descendante. Car paradoxalement, cette crise peut se révéler salvatrice. Si toutefois nous nous montrons capables de rompre avec le conformisme ambiant pour réapprendre à penser avec lucidité. Comme l'écrit Jean-Michel Lefèvre, haut responsable de la Fédération française du bâtiment, « les crises n'ont pas que des effets négatifs pour l'humanité : des déséquilibres corrigés permettent en effet la marche en avant et la redéfinition permanente des contours du réel¹⁸ ». Même sentiment chez Xavier Guilhou, fin spécialiste des gestions de crise : « Nos sociétés, avec cette crise de profonde amplitude, sont en train de flirter à nouveau avec des réalités qu'elles n'ont plus l'habitude de fréquenter¹⁹. »

De tels enseignements valent tant pour la sphère politique que pour le monde de l'entreprise. En s'appuyant sur la mécanique des stratégies d'influence, le lobbying peut retrouver ses lettres de noblesse. Face à la faillite des discours creux dispensés lors des dernières décennies, il faut réapprendre à donner du sens à nos vies, à penser lucidement la configuration dans laquelle nous évoluons, à apprécier avec réalisme les paramètres qui déterminent notre existence. La société du spectacle est malade parce qu'elle s'est coupée du réel. Or, le réel revient toujours, fait d'affrontements.

La guerre est aujourd'hui polymorphe, économique, financière, sociétale, culturelle... Et se fait en grande partie avec de la communication. Mais une même logique reste à l'œuvre : celui qui prouve sa capacité à analyser avec justesse telle ou telle situation, en appuyant ses dires sur une argumentation de qualité, détient le pouvoir de se faire entendre et d'emporter l'adhésion. L'influence va donc de plus en plus s'imposer comme la clé majeure des jeux de puissance. Et le lobbying a tout intérêt à l'intégrer dans sa pratique. ■

1. « Compétitivité et stratégies d'influence », *Communication & Influence*, n° 15, décembre 2009, www.comes-communication.com.

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

3. « La tyrannie des lobbies », *Le Monde diplomatique*, septembre 2009 – voir aussi l'intéressante analyse de Christian Harbulot, directeur de l'École de guerre économique, dans *L'Usine nouvelle* du 15/06/10, « Les nouveaux enjeux du lobbying et de

l'influence ».

4. *Stratégies*, 10/09/09, se faisant l'écho d'une enquête disponible sur www.anthenor.fr.

5. « La guerre des idées, manière de voir », *Le Monde diplomatique*, avril/mai 2009

6. « De la société d'autorité à la démocratie d'influence », *Communication & Influence* n° 8, mars 2009.

7. Ibidem.

8. *Contre-Pouvoirs*, cosigné avec François-Bernard Huyghe, Éditions Ellipses, février 2009.

9. « Pas de lobbying sans communication d'influence », *Communication & Influence*, n° 12, septembre 2009.

10. *L'Amérique à Bruxelles*, Le Seuil, 2007.

11. *Le Figaro*, 03/06/10.

12. « Les marchés ont toujours raison », *Les Échos*, 18/05/10.

13. *Stratégies*, 24/06/10.

14. « Notre société de défiance ne croit plus ce qu'on lui dit », *L'Expansion*, 01/07/10.

15. « Donner du sens au chaos », *Les Échos*, 03/03/09.

16. *La Grande Nurserie*, par Mathieu Laine, JC Lattès, 2006

17. *Big Mother – Psychopathologie de la vie politique*, par Michel Schneider, Odile Jacob, 2002.

18. « De l'utilité des crises », in *Constructif* n° 22, mars 2009, « Quel nouvel ordre économique, social et financier après la crise ? », www.constructif.fr.

19. « Sortie de crise : quels scénarios ? », in *Constructif* n° 22, op. cit. Voir également son livre, *Quand la France réagira...*, Eyrolles, 2007, et les analyses présentées sur son site, www.xavierguilhou.com.

Les auteurs

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 ancien 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.

DEA de relations internationales et défense de Paris-Sorbonne, **Bruno Racouchot** est le directeur de Comes Communication, créé en 1999 et 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 une lettre de réflexion téléchargeable sur son site Internet (www.comes-communication.com).

L'influence en support du lobbying

Concrètement, comment faire ?

Les paroles s'en vont, les écrits restent. L'adage est connu. Dans la mise en œuvre de leurs stratégies d'influence, les Anglo-Saxons le savent et vont plus loin encore. Ils font précéder – ou accompagnent – la phase de lobbying classique par une intense préparation des esprits, via toutes sortes de publications de qualité, soigneusement calibrées, bien documentées, s'appuyant sur des sources sérieuses. Labourant le terrain en amont, de tels vecteurs sont destinés à préparer le travail des lobbyistes, en prouvant à leurs interlocuteurs qu'ils œuvrent à partir d'informations solides et crédibles... lesquelles, au préalable, ont bien entendu été soigneusement sélectionnées et remises en perspective. D'où ces sept recommandations pour réussir l'engagement pratique d'une communication d'influence...

1. Privilégier l'écrit et l'information de qualité. La force de l'écrit demeure, envers et contre tout. Internet n'a pas tué l'écrit, au contraire. Des vecteurs bien rédigés, ciblés et de qualité, s'inscrivant dans le long terme, s'imposent comme des repères distillant du sens, attirant ainsi l'attention des relais d'opinion. Ceux-ci sont par définition des entités réfléchissantes (aux deux sens du terme, pensée et miroir), donc susceptibles d'être réceptives à des messages rédactionnels réguliers et dignes d'intérêt. Des sources solides et bien référencées font toujours autorité, et le numérique facilite leur diffusion. Il suffit de voir comment, consciemment ou non, les réseaux sociaux répercutent ces vecteurs.

2. Cibler les parties prenantes et les relais d'opinion. Il ne s'agit pas ici de s'adresser à la terre entière, mais prioritairement à ceux qui font l'image et la notoriété

de la structure concernée. D'où la nécessité d'un contenu rédactionnel à forte valeur ajoutée, s'adressant à des cibles capables d'analyser et de répercuter les éléments proposés qui leur semblent dignes d'intérêt.

3. Affirmer son identité. Si la publicité permet d'être perçu par le grand public et le marketing de mieux cerner les attentes du marché visé afin d'optimiser les objectifs commerciaux, l'influence, elle, implique de jouer sur d'autres registres, en amont des processus de décision. Un discours récurrent, structuré, bien informé et orienté, permet de se distinguer des concurrents. Pour susciter l'intérêt, il faut accepter de ne parler ni de cœur de métier ni de communication produit. Ce sont les traits d'identité de la structure concernée qu'il s'agit de mettre en valeur. La communication n'est pas ici conçue comme un simple outil d'exécution. Elle doit être capable de donner du sens aux objectifs assignés par la direction générale.

4. Avoir l'intelligence des situations. Engager une communication d'influence est avant tout question d'état d'esprit. La direction doit montrer sa volonté affichée de présenter une authentique spécificité au regard de ceux qui « font l'opinion ». Une communication d'influence exige une certaine dose d'audace, de curiosité et d'intelligence (au sens latin du mot comme au sens anglo-saxon). Ce qui implique d'avoir une vision synoptique de son environnement et, parallèlement, d'établir un aller-retour permanent entre l'identité que l'on veut mettre en valeur et les éléments recueillis dans l'actualité qui confortent ce positionnement. D'où une veille permanente en matière d'idées et de publications émergentes.

5. Travailler sur le long terme. Dans un monde où tout est instantanéité, il faut se positionner à rebours et montrer que l'on inscrit son action sur la longue durée. Les parties prenantes et les relais d'opinion identifient alors la structure concernée comme développant une stratégie différente, solide, authentique, cohérente, porteuse de sens et donc prometteuse

pour l'avenir. À partir de ce socle qui rend crédible son action, le lobbyiste peut déployer ses talents et argumenter auprès de l'ensemble des parties prenantes qu'il cherche à convaincre.

6. Répondre à la quête de sens. 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, pour conférer du sens à son action. Être crédible exige d'avoir du fond. On accorde sa confiance à une entité qui prouve qu'elle sait où elle va. D'abord parce qu'elle a une perception claire et à 360° de sa situation et de son évolution. Elle n'est pas enfermée dans ses problématiques internes. C'est cette perception qu'elle doit faire partager à ceux qui suivent ses activités, en leur adressant des signaux compréhensibles et, surtout, en leur fournissant des repères à travers des messages réguliers et charpentés.

7. Mettre en œuvre des vecteurs prouvant l'authenticité de la démarche. Une fois l'option stratégique clairement définie, on intègre concrètement les actions d'influence dans la communication de la structure cliente. Vient alors le choix des supports à engager : newsletters, notes, revues, cahiers paraissant à intervalles réguliers, ou encore rapports, discours, articles, colloques, offrant l'opportunité d'opérations de relations publiques... grâce à un contenu éditorial de haute tenue, capable de soutenir, expliquer et surtout valoriser l'identité que la direction a choisi de placer au cœur de sa stratégie.

Ces axes sous-tendent des méthodes désormais bien cadrées, qui permettent d'obtenir des résultats clairs, tangibles, utiles tant pour la direction stratégique que pour le lobbyiste. Elles génèrent alors des retours sur investissements clairement identifiés (voir « Influence et valorisation de l'entreprise », *Fusions & Acquisitions Magazine*, septembre-octobre 2009). ■ B. R.

[Pour en savoir plus : www.comes-communication.com]