

CHAPITRE 1

Ce qui est bon pour l'Amérique est-il mauvais pour General Motors ?

La promotion d'intérêts particuliers par le jeu de l'influence est-elle par essence contraire à l'intérêt général ?

S'interroger sur l'influence, son rôle, son étendue, ses acteurs et leur manière de faire, se demander si influencer l'Autre appartient à l'inné de l'espèce humaine ou à un acquis de « civilisation », donc au cru ou au cuit selon la distinction de Levi-Strauss, cela revient à poser la question de l'honnêteté, de la lucidité et de la schizophrénie de l'individu dans ses rapports avec l'Autre et avec le Groupe.

Prenons deux exemples récents : le gaúcho et Donald Rumsfeld. Le premier est un insecticide accusé de provoquer la mort des abeilles, le second le secrétaire à la Défense du Président Georges W. Bush parti en guerre en Irak.

Dans le premier cas, des scientifiques motivés par la recherche mettent au point un produit qui protège les plantes –en l'occurrence le tournesol- contre l'agression des insectes. Le produit est testé en laboratoire, s'avère efficace, ses effets négatifs suffisamment limités pour répondre favorablement aux contraintes réglementaires et être mis à disposition des agriculteurs pour protéger leurs cultures. Après quelque temps d'utilisation de ce produit, des apiculteurs constatent une surmortalité de leurs abeilles, se posent la question de l'origine de ces décès suspects et font le rapprochement avec l'introduction de cette nouvelle molécule qui « empoisonnerait » le pollen butiné par leurs abeilles. Commence alors un formidable jeu d'influence entre d'une part, l'industriel qui défend son produit et d'autre part, le producteur de miel qui défend son gagne pain. C'est l'un contre l'autre. Deux intérêts particuliers, au demeurant parfaitement légitimes entre lesquels se retrouve l'Etat, représentant de l'intérêt général, chargé d'arbitrer le différend et soumis aux jeux de pression et d'influence des deux acteurs. A ce moment précis, comment imaginer que le recours à l'influence puisse être autre chose qu'un supplétif poli au conflit, l'affrontement sans arme, la guerre sans mort. Les kilos d'études scientifiques de l'industriel d'une part opposés aux kilos d'abeilles mortes d'autre part. L'apiculteur est-il d'une honnêteté pure et parfaite lorsqu'il s'en prend à l'industriel parce qu'il constate la corrélation entre introduction de cette molécule

et la surmortalité de ses abeilles ? Lui le pense. L'industriel est-il fondé à défendre un produit sur lequel pèse une incertitude de cette nature ? Ses études l'y poussent. Or ces deux groupes sont mûs par un intérêt qu'ils partagent, la pérennité de leur existence respective : l'apiculteur et l'industriel ont tous les deux un fond de commerce à préserver. Et au-delà de ce cas spécifique où l'on pourrait évoquer l'histoire du pot de terre contre le pot de fer, il s'agit bien d'intérêts individuels antagonistes qui vont user de moyens d'influence pour préserver leur intérêt respectif. Ils savent que seuls ils ne peuvent parvenir à leurs fins. L'apiculteur comprend vite qu'il doit trouver des relais, jouer sur le registre de l'émotion, montrer à la presse ses abeilles mortes, faire part de sa détresse et du danger que fait peser cette situation sur la vie même de sa famille. L'influence devra passer par des tiers, des associations, des scientifiques, les media... avec la contrainte de choisir les bonnes personnes pouvant faire passer les bons messages. En face, la problématique est à la fois analogue et inverse. Analogue pour l'identification d'alliés et inverse sur le contenu : quels arguments l'industriel doit-il mettre en évidence pour s'assurer du maintien sur le marché de son produit ? Là où l'influence touche à l'honnêteté, la lucidité et la schizophrénie, c'est dans le degré de raboutage de la vérité qu'impose l'exercice. Que sait véritablement l'industriel sur sa molécule, qu'est-il prêt à dire, quelles analyses va-t-il rendre publiques, comment les différents cadres de l'entreprise vivent-ils avec une information qu'ils savent être forcément orientée, présentée sous son meilleur jour ? De son côté, l'apiculteur sait qu'il doit séduire des scientifiques –ces derniers ne retiendront que les arguments qui défendent la cause ; il doit convaincre la presse –cette dernière privilégiera les éléments qui répondront à ses propres contraintes : scénographie et dramaturgie de l'information. Personne n'a tort, chacun est dans un rôle, une case, on oserait dire une alvéole, mais influencer revient ici à occulter, orienter, tordre et sans doute aussi mentir, au moins par omission. Quelle analyse un salarié de l'industrie chimique peut-il faire d'un dossier dont il sait que de l'efficacité de son exercice d'influence dépend le succès de son entreprise, son revenu et sa carrière ? Comment l'apiculteur ne pourrait-il pas oublier délibérément tous les arguments mettant en évidence les incertitudes et doutes pesant sur ses accusations ? Que peut faire un journaliste qui va devoir en moins d'une minute monter un sujet respectant

les figures imposées d'une règle médiatique simplificatrice et devant « séduire » un téléspectateur saturé d'informations ?

Le jeu de l'influence est ainsi fascinant parce qu'il est faux. En imaginant un instant une inversion des rôles –le fameux « mettez-vous à ma place »- entre le chimiste et l'éleveur d'hyménoptères butineurs, on verrait que le changement de costumes impose le transfert du discours. Or pour atteindre le décideur, celui qui dira oui ou non, le chemin passe obligatoirement par une perte de vérité. Sur un dossier comme celui du gaucho, les deux protagonistes sont dressés face à face dans une vérité qui est celle de leur intérêt. Ils sont au départ seuls, et l'un est plus puissant que l'autre. Il accède plus facilement et plus lourdement au décideur. L'exercice de son influence est beaucoup plus aisé ne serait-ce qu'en raison de la législation qui lui impose de donner des informations au décideur administrativo-politique. Donc de créer des liens privilégiés avec lui. Lorsqu'une autre partie –les apiculteurs- s'estime lésée, la scène et les acteurs qui entourent la décision soudain changent et le paysage de l'influence obéit alors à une nouvelle mise en scène et un nouveau texte. UN texte orienté, réduit, ciselé, une vérité adaptée pour des relais formateurs.

Donald Rumsfeld, lui, évolue dans un registre a priori différent puisqu'il incarne le pouvoir, le lieu de décision, la matérialisation de l'intérêt général à travers le processus de l'élection démocratique. En dépit de sa position suprême qui lui a permis d'orienter le sens de la politique étrangère américaine dans le sens qu'il souhaitait, le jeu de l'influence recouvre des réalités équivalentes. Mais cette fois à front renversé. Le chef du Pentagone doit jouer le jeu de l'influence pour s'assurer de la pérennité des décisions qu'il a initiées (faire en sorte que le président ne change pas d'avis, cela c'est lorsqu'il regarde vers le haut) mais aussi jouer cette partition auprès des citoyens américains pour que ces derniers ne contraignent pas le président à changer d'avis (il regarde alors vers le bas). Le sujet n'est pas ici d'être ou non d'accord avec la politique suivie par Donald Rumsfeld et son équipe. Le propos consiste à partir du postulat que ce monsieur croit en ce qu'il fait (sans doute lui-même « victime » d'influences exercées depuis sa plus tendre enfance, puis tout au long de sa carrière jusqu'à ce qu'il s'installe au Pentagone), que sa vérité est donc respectable, mais que, même au niveau où il se situe, cette vérité qui

s'impose comme expression de la volonté générale doit aussi descendre dans l'arène de l'influence pour éviter de passer pour l'expression d'intérêts particuliers. L'influence est alors un exercice de traduction qui fait penser au *traduttore, traditore* italien, (le « traduire, c'est trahir »), mais « trahir » pour la bonne cause autrement dit celle que l'on défend. Trahir la vérité en ne montrant que ses belles faces, ses faces audibles et visibles pour un auditoire lui même formaté par son propre système de valeurs et ses propres contraintes de préservation d'intérêts spécifiques. Rumsfeld défend les intérêts de l'armée américaine en considérant qu'il s'agit de l'intérêt du peuple américain. Que fait-il pour cela ? Il dresse une cartographie des parties prenantes clé pour sa cause, c'est-à-dire son maintien à la tête du Pentagone. Le Président est le personnage clé. Et puis, par ordre d'apparition dans la sphère d'influence, le Congrès, l'opinion publique américaine, l'administration du Pentagone et puis encore, tel le nuancier utilisé par un peintre en bâtiment, on retrouvera un dégradé de couleur dans lequel se regroupent des entreprises, des individus qui non seulement ont un certain degré d'influence, mais peuvent également neutraliser les influences négatives exercées par tel autre groupe ou personne. Comme une galaxie peuplée de planètes exerçant des attractions différentes les unes sur les autres, remplie d'étoiles et voyant passer divers astéroïdes, l'Administration Bush est « cartographiable », on peut y observer qui agit sur qui, qui peut neutraliser quoi, qui menace qui. A ce regard « photographique » -les acteurs en place- doit succéder une vision dynamique : qui doit entendre quoi, compte tenu de sa place dans ce jeu galactique et des informations (de la vérité) disponibles. Qui agit et fait agir avec ces morceaux de vérité sur des individus eux-mêmes détenteurs d'une fraction de conviction tentant de peser sur des acteurs possesseurs de fragments d'influence. L'exercice est délicat, jamais figé, toujours en mouvement puisque si la position des acteurs demeure à peu près la même, les alliances, agrégations, renversements sont toujours possibles et le combustible échangé –l'information, la vérité de chacun comme dirait Pirandello- est amené à s'altérer régulièrement.

Le formatage de la vérité –on n'utilise pas les mêmes arguments selon les interlocuteurs-, le ciblage de cette vérité – on n'utilise pas les mêmes relais selon les circonstances, conduit forcément à questionner la lucidité et l'honnêteté de ces Mercure porteurs de messages. Il est nécessairement question d'histoires de vessies et de lanternes et d'une

approche de la schizophrénie maîtrisée où les convictions et l'intérêt –matériel et/ou de survie de l'individu dans l'organisation- occupent le centre du dispositif, l'influence n'étant qu'un moyen au service de fins commandant d'endosser l'habit de « personnages ».

Le film de Barry Levinson « Wag The Dog », (en vf Des hommes d'influence) mettant en scène Robert de Niro et Dustin Hoffman dans les rôles respectifs de conseiller d'un Président des Etats-Unis en difficulté à la veille d'une élection cruciale et de producteur hollywoodien chargé de construire une vérité électoralement favorable, pousse l'absence de scrupule à un degré de caricature qui le fait tutoyer le réel.

Les vérités essentielles étant en nombre limité et déjà découvertes, notre quotidien chargé d'immédiatetés n'est plus fait que de vérités complexes, de vérités partielles dont la manifestation apparaît sous forme de perceptions, d'où l'exercice consistant à agir sur cette perception. La totalité d'un savoir, la globalité de la connaissance sur un sujet quel qu'il soit s'avérant le plus souvent in-appréhendable, (trop vaste, trop complexe, trop spécialisé) la solution peut être offerte par les perspectives ouvertes par Hans Jonas et le principe de précaution : sans certitude, pas question d'agir dans la direction ouverte par ces doutes (cf l'attitude à l'égard des OGM...). C'est une approche plutôt défensive où dans cet environnement, on s'abstient.

Plus rarement le savoir est avéré. Il peut l'être objectivement et dans ce cas la force de l'évidence réduit la pertinence d'un recours à l'influence; il l'est plus souvent subjectivement, autrement dit il gagne ce statut de « savoir avéré » en étant associé à une fonction au sein de l'organisation, le titulaire n'ayant d'autre choix pour sa survie que d'accepter ce « savoir ». C'est ainsi que l'on affirme à un responsable marketing dans telle entreprise que la molécule X n'a pas d'effet sur la santé ou encore que les chiffres indiquent que telle décision aurait un effet négatif sur l'emploi, celui-ci n'a alors guère d'autre choix, enfermé qu'il est dans sa fonction, que d'accepter ces vérités imposées.

Dépositaire de cette vérité, il lui appartient par la suite de convaincre du bien fondé d'une telle assertion tous ceux qui peuvent donner à cette vérité particulière le statut de décision par l'autorité représentative de l'intérêt général.

Transformer du particulier en décision s'appliquant à tous, tel est l'enjeu de l'influence, une histoire immatérielle transformant par subtile capillarité et diffusion une stalagmite en stalactite, une aspiration particulière montant du bas en vérité venue d'en haut, opposable à tous.

Il s'agit alors de montrer que l'intérêt particulier a toutes les apparences de l'intérêt général ou, à tout le moins, qu'il est compatible avec l'intérêt général ; l'enjeu de la « présentation » des choses est donc de faire accroire que cet intérêt qui pourrait passer pour catégoriel et spécifique n'est en réalité que l'un des aspects de l'intérêt général ou qu'il ne lui est pas incompatible, ni a fortiori hostile.

Sur quelque dossier que ce soit, la vérité est nécessairement mosaïque et donc le petit carreau de ma vérité est forcément une partie de l'ensemble ; le jeu étant d'apprécier la taille de cette partie au regard du tout. Pour certains il s'agira d'un détail, pour d'autres, de l'ensemble de la fresque. Influencer revient à jouer sur l'effet de loupe, à coller le nez du décideur sur ce morceau de mosaïque en lui expliquant que cette partie est le tout, ou au contraire lui faire relever le visage en tentant de le convaincre que le vrai décor c'est une fresque et non le détail.

L'intérêt général comme arithmétique des intérêts particuliers

L'intérêt général peut-il être défini comme étant la somme, la multiplication, la soustraction ou encore la division des intérêts particuliers ? Autrement dit, peut-on penser un intérêt général qui chronologiquement précéderait l'idée même de défense d'intérêts particuliers, lesquels ne viendraient qu'ensuite, ne pouvant assurer leur promotion que sous réserve d'être compatibles avec cette matrice première ? Ou bien faut-il considérer que l'individu, qu'il soit ou non dès l'origine naturellement bon (Rousseau contre Hobbes), voit son mode de survie dans la collectivité passer par l'affiliation à un groupe, une famille, une tribu, une entreprise, lequel groupe n'assure sa pérennité qu'à travers la défense d'intérêts dont seule la confrontation pacifiée assure l'expression de l'intérêt général ?

On se situe ici dans une variation sur le thème de l'œuf et de la poule à la réserve près que cette interrogation fondamentale a une réponse.... D'un point de vue chronologique, l'œuf est forcément premier tandis que du point de vue ontologique, c'est la poule qui précède l'œuf. En effet, sauf à admettre que Noé sur son Arche s'est vu remettre par le Tout Puissant une poule déjà poule, la science nous conduit à croire que quelque part après le big bang une subtile association d'Adn a été à l'origine d'un commencement d'œuf de poule, puis après quelques milliards d'années et de mutation, d'un vrai œuf. Parallèlement on peut (doit ?) tout aussi facilement admettre que l'Idée de poule préexiste, qu'elle est antérieure à la réalité matérielle de l'œuf, autrement le dit œuf pourrait donner naissance à un hippopotame ou un parapluie...

Toutes choses égales par ailleurs la dualité du raisonnement peut s'appliquer à la confrontation de l'intérêt général et de l'intérêt particulier. Lorsque Kant recommande de toujours agir « de telle sorte que la maxime de (votre) action puisse être érigée en Loi universelle », à quelle Loi pense-t-il ? L'intérêt général est-il « révélé », s'impose-t-il comme une forme laïcisée d'une vision chrétienne du monde, des commandements et des Tables de la Loi dont l'être humain aurait nécessairement au mieux l'intuition, au pire, la révélation par le truchement de l'éducation ? Il y a quelques mois, lors d'une conférence donnée à l'INSEAD, Jack Welch, emblématique président de General Electric, eut cette phrase définitive alors qu'il était question de gouvernance d'entreprise et d'éthique des affaires : « Si votre mère ne vous a pas appris la morale, alors je ne peux rien faire pour vous ». Venant de quelqu'un qui fut incontestablement un remarquable chef d'entreprise, mais dont les conditions financières du départ peuvent heurter une certaine conception de la morale, la remarque ne manquait pas de saveur.

Comment d'ailleurs peuvent cohabiter une morale individuelle et des pratiques qui pour soi sont acceptables et pour les autres apparaissent contradictoires, tels sont bien les termes du débat auquel nous faisons allusion en évoquant plus haut les notions de lucidité et de schizophrénie. Mais pas seulement.

L'intérêt général, s'il n'existe pas en soi, s'il ne précède pas toute expression d'intérêts particuliers, s'il ne s'impose pas naturellement comme fondement formaté, défini et universellement opposable aux tiers, apparaît alors comme le produit de la confrontation des intérêts particuliers. C'est de cette friction, de cette opposition que naîtraient des

arbitrages et l'intérêt général, tel une eau passée sur des roches de nature différente -dures ou tendres- se chargeant de couleurs et d'éléments divers, découlerait de ce parcours à la fois physique et chimique avant d'être éventuellement de nouveau modifiée (son cours ou son « contenu ») dans la suite de son parcours.

L'approche robespierriste nous propose une lecture un peu différente de cette alternative : c'est lui Robespierre, reclus dans sa chambre qui, avec quelques autres, (on pense à Saint-Just ou Fouquier-Tinville) définit l'intérêt général ou plus précisément l'expose, l'invente au sens étymologique du terme, c'est-à-dire le révèle. Ici pas de négociations, d'échanges ou de compromis. Sa croyance a valeur de modèle, son regard vaut savoir et il considère alors incarner l'intérêt général en traduisant dans la loi ce détachement des contingences qui lui vaudra le surnom d'Incorruptible. On pense aussi au « dictateur » au sens romain du terme : face à l'errance momentanée de la République, les sénateurs allant chercher un homme providentiel tel Cincinnatus, lui donnant les pleins pouvoirs pour que, au nom de l'intérêt suprême de Rome (ce qui à l'échelle et dans le contexte de l'époque était l'intérêt général), il décide de ce qu'il convenait de faire. Une fois l'ordre revenu, le pouvoir retournait entre les mains de ses précédents détenteurs, un Sénat où se confrontaient les intérêts particuliers.

Ces systèmes où un individu se prévaut de l'expression d'un intérêt général dont la définition ne peut être que sujet à débat, conduisent nécessairement à l'alternative démocratique dans la lignée de Montesquieu et Tocqueville où l'élection de représentants du peuple apparaît seule de nature à permettre l'expression de la volonté générale. Des *caveat* peuvent venir troubler le regard : dans la cité grecque tout le monde participe....sauf les esclaves, les femmes et les étrangers (métèques) : Le vote des citoyens est-il l'expression de la volonté générale ? La France de la Restauration instaure le suffrage censitaire en expliquant que seuls les détenteurs d'un patrimoine minimum ont les moyens d'être détachés de triviales contraintes matérielles qui altéreraient le regard sur ce qu'est véritablement l'intérêt général. La Confédération Helvétique a fréquemment recours aux votations sur une multitude de sujets. La formulation des questions, quand il ne s'agit pas du choix des sujets soumis au vote, ne conduit-elle pas pour autant à une expression biaisée de la volonté générale ? La Constitution de la Vème République proscrit le mandat impératif, or certains élus des régions viticoles sont de farouches

défenseurs des intérêts des producteurs de vin. Dans tous ces cas l'expression de l'intérêt général peut très légitimement être « questionnée ». Ces interrogations conduisent alors assez naturellement à écouter d'une oreille attentive le propos de Winston Churchill pour qui la démocratie était le pire des systèmes à l'exception de tous les autres.

L'intérêt général peut aujourd'hui être commenté, jugé, apprécié par des *Think Tank*, des beaux esprits, des purs cerveaux, il n'empêche que même ce sentiment de l'intérêt général que chacun d'entre nous peut avoir –surtout lorsqu'il s'agit de thématiques ne nous affectant que très modérément- n'est jamais qu'une expression toujours singulière d'un individu particulier.

L'intérêt général ne peut d'ailleurs se prévaloir de cette qualité qu'à un moment donné dont la durée est tout à fait aléatoire. Que signifie en effet une telle notion détachée de repères aussi essentiels que le temps et l'espace ? Si l'on prend le cas de la désormais célèbre PAC, la politique agricole commune élaborée par les instances bruxelloises dans les années 60, on ne peut qu'être frappé par la fluctuation de l'intérêt général au gré de l'évolution des contingences politiques au cours des 40 dernières années.

Lorsque cette politique fut mise en place, elle était avant tout favorable aux intérêts français. Par un jeu de subtils échanges de politesse sur d'autres dossiers, les autres membres de ce qui s'appelait alors la CEE n'y furent pas hostiles. Doit-on alors parler de l'intérêt général de la Communauté Européenne ? La réponse est forcément délicate. Disons que le fait d'accepter cette politique de subvention du monde agricole ne va pas à l'encontre de cet intérêt général en formation puisque les décideurs l'acceptent ; c'est une vision d'un problème à travers la solution retenue. Pour autant les montants conséquents alloués à cette politique n'auraient-ils pas été mieux utilisés ailleurs ? L'intérêt général doit-il se définir en fonction d'une pure arithmétique –le nombre de bénéficiaires d'une politique- ou d'une alchimie plus politique –ce sont les élus des peuples dont les accords et compromis cisèlent l'intérêt général ?

Si l'on descend d'un cran pour se retrouver au niveau national, le fait d'utiliser le crédit (au sens également financier du terme) de la France pour défendre le monde agricole, relevait-il d'une saine appréhension de l'intérêt général des Français ? Donner satisfaction au monde paysan tout en dotant la France d'une force de frappe significative dans l'univers des industries agroalimentaires était-il en ligne avec ce qu'était, voire ce

que continue à être l'intérêt général de l'Hexagone ou s'agissait-il (aussi) de satisfaire des intérêts de groupe bien identifiés dont le poids électoral et les capacités de nuisances étaient réels ?

Une marche plus bas si l'on ose dire, cette politique agricole commune défendue avec succès par le monde paysan a-t-elle servi l'intérêt général de la communauté agricole dans son ensemble ou bien quelques pans de celle-ci, en particulier le monde céréalier ? Autant de questions qui indiquent qu'à chaque strate d'une communauté, la notion d'intérêt général est nécessairement revisitée par des contraintes spécifiques, mais pour autant ce qui demeure vrai aujourd'hui pour ces intérêts particuliers perd de sa force lorsqu'il tente de se parer des atours de l'intérêt général : les paysans français obtenaient satisfaction sur beaucoup de leurs revendications hier, ce n'est désormais plus le cas. Or leur cause n'est pas moins « juste », leurs intérêts défendus comme légitimes hier, sont-ils devenus seulement égoïstes aujourd'hui ? On dira sans doute que l'intérêt général n'est plus le même et que symétriquement leur capacité d'influence a décliné. Ce qui peut s'entendre de plusieurs façons : l'intérêt général n'est objectivement plus le même en Europe lorsque les enjeux touchent 450 millions de citoyens animés par des préoccupations d'emploi, d'éducation et d'harmonisation des niveaux de vie, ce qui militerait pour une autonomie de l'intérêt général. Ou alors leur force d'influence s'est érodée ou bien elle est surpassée par d'autres forces, d'autres intérêts plus puissants, ce qui en termes relatifs conduit le monde agricole à devoir baisser ses prétentions.

Ces deux regards ne sont en définitive que les deux faces d'une même pièce qui conduit à définir l'intérêt général comme une combinaison d'intérêts particuliers (par nature intemporels) compatibles avec les contraintes politiques du moment (par définition soumis à l'air du temps). Par la suite on peut imaginer toutes les combinaisons allant de la formidable expression de l'intérêt général que représente le financement par Bruxelles des infrastructures routières du Portugal ou de la Sicile, et la non moins remarquable défense de l'intérêt particulier à travers le financement de telle autoroute française désespérément déserte, mais desservant le fief électoral de tel dignitaire politique.

Et on influence comment ?

L'art de l'influence est un exercice suffisamment délicat pour s'accommoder de méthodes qui le seraient trop. Aussi dès lors qu'il s'agit de faire avancer une cause ou de freiner les ardeurs d'une autre cause, les indicibles canaux de la conviction peuvent prendre des chemins plus ou moins détournés.

En entamant une montée chromatique vers la vertu, on évoquera ici tout d'abord l'argent. Non pas qu'un reliquat de catholicisme trop bien digéré condamne *hic et nunc* ce nerf des échanges, mais il serait bien naïf d'évacuer ce sujet sous prétexte qu'entre gens de bonne compagnie, aux costumes impeccablement coupés cette dimension confinerait au vulgaire. Il est un fait qu'une des façons de convaincre son interlocuteur de la pertinence de sa cause consiste à le rémunérer. Dans certains pays cela s'appelle de la corruption, dans d'autres des *facilitation payments*. Cela n'est pas qu'une question de vocabulaire, cela renvoie aussi à des différences de cultures. Ce registre peut prendre des formes beaucoup moins caricaturales lorsque se pose la question des services que l'argent permet d'obtenir : d'aucuns défendent avec conviction qu'il n'est pas normal que des opérations dites de relations publiques –invitation dans des lieux exotiques, déjeuners et dîners dans des endroits d'extrême qualité, offre de places de concerts ou d'événements sportifs– puissent être parées des vertus de pratiques relationnelles courantes, alors qu'il s'agit ni plus ni moins d'actes « commis » afin de créer ou d'entretenir un climat de décision favorable à des intérêts particuliers.

Il y a ensuite la forme plus physique d'exercice de l'influence : lorsqu'un groupe d'intérêt dispose, par la nature de ses activités, d'une capacité de nuisance forte à l'égard de l'activité économique, il peut lui venir à l'esprit que le recours à ce type de menace constitue une forme d'usage de l'influence tout à fait adaptée à la défense de ses intérêts. On pense ici à la situation dans laquelle se trouvent les transporteurs routiers ou encore les employés de la SNCF ou d'EDF en France, capables d'utiliser leur outil de travail comme instrument d'influence.

Ces deux moyens, l'argent et la force, renvoient aux instruments que l'on pourrait qualifier de primaires de l'influence. Quel que soit le degré de sophistication dans leur

présentation ou leur usage, ils appartiennent au versant simple et manichéen du rapport humain, une forme peu sophistiquée, mais terriblement pragmatique de la relation entre personnes ou groupes d'individus : j'obtiens ce que je veux par l'argent ou par la peur. A côté de cette dimension que l'on qualifiera d'utilitariste, il existe un versant à pente plus douce, mais qui appartient tout autant au patrimoine traditionnel des échanges entre parties : le marchandage et le troc.

Pour illustrer ce propos nous prendrons deux cas concrets. Le premier concerne des fabricants européens de papier qui se trouvent confrontés à des concurrents d'Asie du Sud-Est. Rien que de très classique. Les-dits concurrents pour des raisons très compréhensibles de gain de parts de marché sur le continent européen décident d'adopter des pratiques de dumping, autrement dit de vendre leurs produits à des coûts inférieurs à leur prix de revient. Les Européens constituent un dossier très bien documenté montrant la réalité du dumping. Le dossier présenté aux autorités bruxelloises est parrainé par un gouvernement qui s'affirme prêt à le défendre sans faille, quand soudain, à la veille d'ouvrir officiellement la procédure, le-dit gouvernement fait comprendre aux papetiers que finalement, le dossier n'est pas si solide que cela, que lancer une telle procédure va s'avérer long, complexe, etc, etc.... La réalité était moins aléatoire. Un industriel de même nationalité souhaitant, lui, vendre des turbines au gouvernement de ce pays d'Asie avait convaincu les responsables gouvernementaux de ne pas appuyer la procédure antidumping des papetiers dans la mesure où un tel geste leur vaudrait inmanquablement l'hostilité des autorités du pays-client et donc la perte du marché. Cqfd. La plainte des papetiers dort dans un tiroir.

La seconde illustration relève plus cette fois d'une forme d'instrumentalisation de la vertu. Il était une fois un industriel du secteur de la chimie qui fabriquait un produit très utile entrant dans la composition d'une multitude de produits finis allant des peintures aux chemises en passant par l'automobile. Son process de fabrication utilisait des quantités importantes d'acide dont il rejetait en mer la part usagée, en respectant d'ailleurs tout à fait la législation en vigueur, ce rejet intervenant au large et l'immédiate dissolution dans des quantités d'eau de mer autorisait à penser que les dommages pour l'environnement étaient limités.

Un industriel concurrent fabriquant le même produit utilisait lui un process industriel différent. A partir du chauffage à très haute température de la matière première et moyennant l'adjonction d'un certain nombre de compléments, il ne produisait comme déchets que quelques résidus, certes très chargés de métaux lourds, mais que la législation applicable dans le pays de l'Union Européenne où il opérait lui permettait de placer dans des décharges spécialisées, relativement nombreuses dans ce pays.

Il lui vint un jour à l'esprit que cette différence de technique utilisée pouvait lui conférer un avantage dans la mesure où, pour résumer, lui mettait ses déchets à la poubelle tandis que son concurrent les rejetait à la mer. Or comme l'avait remarquablement démontré Greenpeace en 1995 à l'occasion de l'affaire Brent Spar¹, l'opinion publique européenne est très réceptive au slogan « la mer n'est pas une poubelle ». C'est sur cette base que le dit industriel fit convaincre des élus Verts au Parlement européen qu'il convenait de légiférer pour limiter les rejets en mer. La nouvelle législation présentée alors comme une incontestable avancée pour la protection de l'environnement fut adoptée d'autant plus facilement que le premier industriel 1) n'avait rien vu venir 2) comptait sur ce qu'il croyait être ses réseaux et sa capacité d'influence pour éviter que ce texte ne soit jamais applicable. Il en fut fort marri quand la bise fut venue et que le texte lui devint opposable. Il jura, mais un peu tard que l'on ne l'y reprendrait plus, mais dut en catastrophe imaginer des solutions alternatives. Celles-ci s'avèrent trop difficiles à mettre en oeuvre et finalement il vendit cette activité à...son ex-concurrent qui s'empressa de fermer le site en question.

L'influence peut ainsi trouver des chemins détournés où la naïveté le dispute au machiavélisme, mais où les voies de passage ne s'interdisent pas les chemins de traverse, les bornes étant posées entre d'un côté la morale individuelle et de l'autre, le droit.

On peut imaginer toutes les combinaisons allant de la plus fruste à la plus sophistiquée en particulier ce groupe d'intérêt qui souhaite obtenir quelque chose et s'efforce de choisir dans sa panoplie d'arguments un pion qui finalement n'est pas important dans son jeu, l'avance délibérément en le sachant inacceptable pour les autorités et le promeut d'autant

¹ En juin 1995, la société pétrolière Shell souhaitait couler en eau profonde une plate-forme baptisée Brent Spar et située en Mer du Nord. En dépit de multiples consultations et accords obtenus de la part d'experts environnementaux, juridiques ainsi que de l'ensemble des autorités politiques concernées, la société anglo-néerlandaise avait dû revenir sur sa décision suite à une très forte campagne de mobilisation initiée par Greenpeace en particulier en Grande-Bretagne et en Allemagne.

plus volontiers qu'il sait pouvoir présenter sa reculade sur ce point non stratégique comme une concession devant justifier de la part de son interlocuteur une « compensation » sur le sujet qui l'intéresse réellement. Je veux A, je demande B qui ne m'intéresse pas, j'essuie un refus et demande compensation en réclamant A.

Tout ce corpus d'un exercice de l'influence -qui peut également être vu comme la version délicate de la mise sous pression- prend donc parfois des formes à l'esthétique douteuse, mais cela ne doit certainement pas occulter qu'entre ces deux versants où sont mobilisés des modes d'influence abrupts, existe le chemin noble de la vertu et de la délicatesse.

La défense et illustration d'un dossier, d'une position spécifique, autrement dit la promotion d'intérêts particuliers se fait également par la conviction et l'intelligence : mise en vitrine d'arguments concrets, décents, honnêtes, portés par des individus respectables faisant leur métier consciencieusement. L'exercice de l'influence n'est pour autant pas désincarné, c'est-à-dire que le même dossier, comportant les mêmes arguments ne connaîtra pas le même sort selon les leviers qui seront activés, les personnes sollicitées et les moyens employés. On peut le regretter puisqu'une certaine rigueur intellectuelle pourrait commander qu'à une problématique donnée réponde une solution « objective ». Tout le jeu de l'influence revient à mettre au centre de cette scène des hommes qui tirent, poussent, contrent, défendent, attaquent. L'information pure et parfaite n'existe pas. Elle ne vaut que par le traitement et l'usage qu'en fait le destinataire, lui-même obéissant à une rationalité qui n'est que subjective aux yeux de l'émetteur. C'est donc à l'intérieur d'un jeu de flipper plus ou moins complexe que se déplacent un dossier, une cause, un intérêt. Et ce paysage est devenu de plus en plus dense puisque entre la formulation d'une volonté : « nous souhaitons obtenir ceci » et l'échelon de la décision binaire « oui-non », la bille se sera déplacée à travers un champ d'acteurs largement renouvelé et densifié depuis l'époque où le Roi disait « Nous voulons ».

Un nouveau théâtre

Le décor où se meut l'influence est devenu au cours des trente dernières années d'autant plus réceptif à ce type de pratiques qu'il s'est considérablement enrichi, c'est-à-dire complexifié. Si le pouvoir de décision en tant que tel n'a pas bougé pour rester entre les

mains du politique, celui-ci se trouve désormais entouré et pris dans un environnement beaucoup plus dense le plaçant en position défensive et arbitrale. On pense ici d'abord au poids pris par l'économie en général et le monde de l'entreprise en particulier dont les intérêts sont multiples, conflictuels, interdépendants, évolutifs. On pense désormais également à toutes les formes d'expression de la société dite civile qu'il s'agisse de groupement de défense des consommateurs, de l'environnement, des salariés, du travail des enfants, des droits des pays en développement.

C'est d'ailleurs la perte de la part régaliennne du pouvoir que traduit la montée en puissance de l'influence qui s'exerce sur les nouveaux acteurs de l'environnement du pouvoir. L'éclatement et une forme de délitement du pouvoir du politique ont généré l'émergence et la consolidation de pouvoirs parallèles qui sont eux-mêmes objet et source d'influence. On pourrait tout aussi bien d'ailleurs défendre la thèse inverse en disant que la montée en puissance de nouveaux acteurs a conduit à une progressive appropriation du champ d'influence mais aussi de décision, laissant au politique les attributs du pouvoir, mais en le dépouillant d'une part significative de la réalité de ce pouvoir. La vérité est sans doute au milieu du chemin avec des acteurs qui acquièrent un poids tel sur la conduite des affaires qu'ils poussent leur avantage vers une appropriation de domaines autrefois dévolus à la sphère du politique. L'analogie avec la montée en puissance d'une bourgeoisie frustrée d'une participation au pouvoir comme élément explicatif de la révolution française et mise en cause de l'absolutisme royal. Pour autant renvoyer les deux interprétations dos à dos paraît obéir trop facilement à des lois d'équilibre rhétorique ; on inclinera plus volontiers sur un retrait du politique, certes bousculé par la montée des exigences de la puissance économique, mais un pas en arrière quand même, consenti avec une trop molle résistance. Le corps social qui n'admet guère ce mouvement de reflux y répond par la promotion et la valorisation d'acteurs représentant à ses yeux cette *vox populi* que les élus ont renoncé à exprimer : l'univers associatif incarné par les représentants de la société civile et les ONG. Un univers nouveau qui a pour viatique les vertus que lui confèrent le désintéret matériel dont il se prévaut et les valeurs qu'il prône (défense des individus, de leur droit essentiel et de leur environnement, en particulier).

Bruxelles illustre ce mouvement : une multitude d'intervenants représentant pêle-mêle élus, fonctionnaires, experts, groupes d'intérêts affichés comme tels, groupes de travail ne se présentant pas comme groupes d'intérêt, journalistes, entreprises, représentants du monde associatif, ancien ceci, nouveau cela, lobbyistes patentés, avocats, consultants de tout poil... La capitale européenne réunit en un espace géographique limité une multitude d'intervenants ayant pour objet unique à défaut d'être déclaré, d'influencer quelqu'un de telle sorte que directement ou indirectement une décision favorable à leurs intérêts ou à ceux de leurs mandants soit rendue par la puissance décisionnaire : l'administration européenne. Or cette administration, placée théoriquement sous le contrôle du politique se retrouve aujourd'hui dans une position qui de fait, la situe au cœur du dispositif de l'influence et renvoie le politique sur les marges. Il est à cet égard frappant de constater que les élus font de Bruxelles l'une des cibles privilégiées de leur lobbying, qui pour obtenir des crédits, qui une subvention ou la prise en compte de telle ou telle problématique etc... A ce titre on peut considérer Bruxelles comme une administration dépourvue de tutelle politique et illustrant la nouvelle configuration d'un univers dont les citoyens ont l'intuition que, s'il est certes encore peuplé d'élus, ceux-ci ne seraient plus que « des nains affublés de tuniques désormais trop grandes pour eux » pour reprendre la phrase de Shakespeare. Le sentiment d'une « démonétisation » et d'une impuissance du politique est symétrique d'une omnipotence de l'économique qui vaut désormais aux grandes entreprises de voir de plus en plus fréquemment comparer leur chiffre d'affaires au PNB des Etats. Pour être pour le moins discutable d'un pur point de vue économique, ces associations (qui par exemple placent le distributeur américain Wal-Mart devant un pays comme la Suède), n'en sont pas moins symboliques d'une perception durable, celle d'une prise de pouvoir par les acteurs économiques, lesquels auraient ainsi concentré entre leurs mains la réalité de pouvoir orienter le cours des choses.

Pour autant pas de monolithisme de l'Entreprise, mais une farouche bataille entre les entreprises, parfois alliées lorsqu'elles partagent des intérêts communs, souvent concurrentes puisque la nature du jeu économique le commande. L'entreprise s'entend ici dans son sens étymologique –entreprendre quelque chose- et des chambres de commerce, des plates-formes aéroportuaires, des stations de ski, des collectivités territoriales, des universités, tout comme des producteurs de vis et des fabricants de meubles vont ainsi se

retrouver acteurs d'un jeu de défense et de promotion de leur espace vital : subvention, réglementation, interdiction, opposition, négociation. La très forte segmentation des acteurs et des enjeux, la remarquable complexité générée par cette extrême balkanisation du jeu des acteurs et du territoire de la décision engendre un émiettement des causes défendues auquel répond une non moins complexe variété des interlocuteurs détenteurs de parcelles de décision.

La forme de dépossession de cet espace de décision autrefois dévolu au politique conduit en particulier à voir Bruxelles comme une administration régulatrice dépourvue de tête politique réellement détentrice de pouvoir, et symétriquement les Etats nationaux comme des entités dépourvues d'administrations (dépossédées qu'elles sont par des instances supra-nationales), et conservant par contre un personnel politique qui est lui, sans pouvoir. Plongeant dans ce jeu, une société civile, mal structurée, tente de faire entendre sa voix en se parant des atours de la vertu –l'intérêt général- puisque le politique n'est plus là pour l'incarner et que l'économique n'est pas sur ce registre, ne l'a jamais été, et ne s'en prévaut (parfois) que pour d'évidentes raisons d'opportunisme.

C'est sur ce théâtre d'opération là que l'influence s'exerce, une matière mouvante, s'apparentant plus à la mécanique des fluides qu'à la résistance des matériaux. Elle opère par réseaux, eux-mêmes changeants, approches successives, contacts, évitements, déplacements et pression, greffe et rejet, comme un liant qui est à la fois le moyen de faire vivre le système, mais aussi de plus en plus une fin en soi puisque dans la ligne de ce qu'a initié la réflexion de Schumpeter, l'idée même de volonté générale émanant des électeurs prend les allures d'un concept aux fondements très incertains.

L'influence comme seule régulatrice d'un jeu biaisé ?

L'approche idéaliste –ou cynique- voudrait que la démocratie mette en place un gouvernement « du peuple, par le peuple et pour le peuple » en s'appuyant sur l'action d'élus prônant le bien commun et soumis à la volonté générale telle qu'elle s'exprime dans les urnes.

Or dans la poursuite des analyses schumpeteriennes on doit s'interroger sur la notion de bien commun dans un monde globalisé où les valeurs sont diverses et contradictoires et où croyances et motivations des individus ne sont ni homogènes, ni alignées.

Ensuite, si toutefois les citoyens pouvaient se mettre d'accord sur la définition d'un objectif commun, il demeure pour le moins aléatoire d'en tirer des choix publics précis ne serait-ce que parce que le débat sur les moyens à mettre en œuvre sera sans doute au moins aussi vif que l'échange d'arguments sur les finalités. Le fait qu'une communauté souhaite quelque chose à un moment précis ne constitue en aucun cas une garantie de choix rationnel, c'est à dire tirant le meilleur parti des moyens disponibles. Et parallèlement, on peut tout à fait contester que ce choix soit optimal dans la mesure où personne ne pourra jamais présenter une définition consensuelle du bien commun.

La définition pourra d'autant moins être consensuelle que Schumpeter porte un jugement d'une extrême sévérité sur la réelle connaissance que le citoyen peut avoir des affaires publiques : s'il lui reconnaît quelques pertinences de jugement sur ses préoccupations privées ou professionnelles, il lui dénie la connaissance dès lors que le débat politique s'éloigne de ses rives familières : « *Le citoyen typique, dès qu'il se mêle de politique, régresse à un niveau inférieur de rendement mental. Il discute et analyse les faits avec une naïveté qu'il qualifierait volontiers de puérile si une dialectique analogue lui était opposée dans la sphère de ses intérêts réels* ». Ce qui fait alors apparaître la volonté générale du peuple comme la résultante d'une manipulation réalisée par les professionnels de la politique, de l'information et du lobbying réunis, au profit d'intérêts privés. L'influence s'invite comme substitut à cette illusion, à cet artifice de volonté générale. « *La méthode démocratique est le système institutionnel, aboutissant à des décisions politiques, dans lequel les individus acquièrent le pouvoir de statuer sur ces décisions à l'issue d'une lutte concurrentielle portant sur les votes du peuple* ». Les hommes politiques et, d'une manière homothétique, les administrations qui doivent les servir, sont alors transformés en acteurs concurrents devant convaincre une clientèle à laquelle on peut appliquer les us et coutumes de l'entreprise en recherche de profit. Seule la nature de ce profit diffère. Dans un cas il est financier, dans l'autre électif. A l'objection « et Mendès-France en 1954 » ? La réponse fusera : « 7 mois et 17 jours ». Cette vision de l'élu et de ses fonctionnaires comme catégorie sociale spécifique ayant

des intérêts particuliers nourrit le développement de l'analyse de Schumpeter : « *La raison d'être ou fonction sociale de l'activité parlementaire consiste sans aucun doute, à moudre des lois (...). Si, cependant, nous voulons comprendre comment la politique démocratique sert cette fin sociale, il nous faut partir de la lutte concurrentielle pour le pouvoir et les emplois, et réaliser que la fonction sociale est remplie, pour ainsi dire, subsidiairement – dans le même sens où nous dirions que la production est l'accessoire de la réalisation des profits.* »

Ce qui rejoint des concepts que nous avons pu développer par ailleurs ² : à l'impossible moralisation de l'économie pourrait répondre (et d'ailleurs commence à répondre) une financiarisation de l'éthique et en écho à l'échec d'une politique de l'économie ferait pièce la montée en puissance d'une économie de la politique.

Alors que faire ?

La communication d'influence doit alors permettre au détenteur de l'intérêt général de véritablement comprendre son rôle dans la Cité, à le prendre à cœur et à l'assumer. Il est le destinataire de l'influence, pas son relais. C'est à lui qu'il appartient de solliciter des contre-arguments lorsque ceux-ci doivent faire contrepoids. Il lui appartient de travailler les dossiers. Vraiment. Dans ce registre, l'influence ne saurait être l'arbre qui cache la forêt, la turpitude facilement dénoncée qui masque de plus graves insuffisances. A ce titre on peut donc dire que l'on a les représentants que l'on mérite !

Il y a un premier versant du débat qui permet de considérer que le porteur d'influence élargit l'espace démocratique dans la mesure où il densifie l'éclairage : il expose une thèse, fournit de l'information, répond à des objections et est ainsi « contributif » au débat et à la transparence, sous réserve bien sûr que le lobbyisé travaille ses dossiers et ne fasse pas semblant de croire que cette voix est la seule.

Le second versant concerne le lobbyiste, ce marchand d'influence qui paie de sa personne et est rémunéré pour faire passer la voix de son maître à travers les canaux les plus

² In « Les entreprises face aux enjeux du développement durable », Karthala, 2003, pp 461 sq

pertinents. Ce personnage peut avoir deux comportements. Le premier consiste à prendre pour argent comptant ce que lui dit son client et consacrer son énergie à simplement faire passer le message. Il travaille alors juste sur la forme, c'est-à-dire le chemin à emprunter pour optimiser son rôle de télégraphiste. Quant à la forme, elle est alors exclusivement adaptée à la cible, autrement dit, elle procède d'un travail d'habillage des arguments afin de convaincre le décideur. Cette manière de procéder peut être qualifiée de pragmatique, voire utilitariste : quels moyens au service de quelle fin.

Il y a une façon nous semble-t-il un peu plus élaborée de concevoir l'intervention d'influence. Elle consiste à considérer non pas la seule relation binaire influenceur/influencé, mais le champ élargi dans lequel s'inscrit cette relation.

Celui qui souhaite influencer –entreprise, collectivité, syndicat professionnel- a le plus généralement une dangereuse tendance à l'autisme, autrement dit à ne considérer l'univers qui l'entoure qu'à travers le prisme de ses seuls intérêts, et encore la notion d'intérêt doit-elle être ici comprise dans une acception de court terme et individuelle. De court terme, car les contraintes, en particulier financières imposent un calendrier où demain signifie presque hier ; et individuelle parce qu'en dépit d'un discours parfaitement rodé sur la dimension collective que représente l'entreprise, cette entité globale composée d'individus solidaires, animés par le seul intérêt supérieur de la raison sociale qui les rémunère, *l'homo enteprius* est essentiellement mû par des objectifs très personnels tenant à sa situation individuelle. Cela le conduit à des comportements qui souvent, sans bien sûr déroger à l'intérêt de l'entreprise qui le paye, peuvent satisfaire des objectifs mettant en situation délicate non seulement son successeur, mais aussi les intérêts plus généraux de l'entreprise. Ainsi en va-t-il de ce directeur d'une division d'entreprise chimique qui pour obtenir une législation conforme à ses intérêts en matière d'environnement, prend sur le plan social des engagements (maintien de l'emploi sur une longue période) dont seuls ses successeurs seront comptables.

Les initiatives protéiformes et les débats nourris autour de notions telles que responsabilité sociétale de l'entreprise, dialogue avec la société civile ou encore relations avec les communautés traduisent pourtant les très larges incertitudes auxquelles les

acteurs économiques doivent faire face aujourd'hui. Or qu'il s'agisse de contraintes légales (loi NRE par exemple) de pressions internes ou d'activisme extérieur, l'entreprise est désormais confrontée à son évolution copernicienne l'amenant à comprendre qu'elle n'est plus en marché, mais en société. Une société élargie, agressive, émotionnelle voire irrationnelle. Rendre des comptes, expliquer, dialoguer avec des interlocuteurs hier considérés comme illégitimes, le tout dans un contexte de forte suspicion quant à la réalité des engagements pris, tel est le nouveau paysage esquissé par des noms tels Enron, Vivendi ou encore Parmalat.

L'influence peut alors s'exercer de façon plus pertinente si celui qui en est chargé est à même de jouer un rôle d'éclaireur et de défricheur de ce contexte complexe auprès de son donneur d'ordre. Son travail consiste à lui ouvrir les yeux sur la variété des enjeux, l'interdépendance des acteurs et la faiblesse que peut représenter une attitude manichéenne dans un monde de plus en plus ouvert. Tel comportement rigide, visant à obtenir satisfaction sur un marché public en usant de tout l'arsenal de l'influence ciblée, peut satisfaire l'objectif étroit de gain de ce marché ; ce résultat positif porte en lui les germes d'une problématique beaucoup plus lourde pour l'entreprise à moyen terme : ce succès aura nourri auprès de certaines parties prenantes des aigreurs et des frustrations telles que cela créera un contexte beaucoup plus hostile à l'entreprise en question. Il lui sera considérablement plus difficile à l'avenir de se défaire d'une réputation négative devenant alors une véritable tunique de Nessus.

Longtemps des secteurs industriels tels que les industries extractives ont pu se contenter de relations privilégiées avec leur administration de tutelle ; de part et d'autre de la table de discussion siégeaient des individus qui sortaient des mêmes écoles et pour elles, un lobbying à la papa, ce lobbying du « cher ami », tenait lieu de viatique ; lorsque des courants puissants comme la préservation de l'environnement ont acquis une certaine consistance, il est alors devenu extrêmement difficile de poursuivre la politique d'influence sur les mêmes bases ; en outre, c'est sur le terreau de ces anciennes « facilités » que s'est nourri le retentissement, voire l'agressivité, d'une opposition qui avait alors tendance à voir le mal partout et à devenir d'autant plus exigeante qu'elle soupçonnait une collusion systématique.

Là où la communication d'influence peut et doit jouer un rôle d'élargissement de l'espace démocratique, c'est dans la capacité à déciller les yeux du donneur d'ordre, à faire œuvre pédagogique ; elle ne doit pas ménager sa peine pour expliquer comment les intérêts de l'entreprise seront d'autant mieux défendus qu'ils se limiteront le cas échéant à des gains moins importants (*short wins*) mais qui par contre préservent l'intérêt de l'entreprise sur le moyen et le long terme. Cela passe par un travail d'évangélisation qui est d'autant plus délicat qu'il répond en général à côté de la question directement posée par l'entreprise. Il suppose une capacité de conviction, d'explication, de décodage d'un environnement toujours plus complexe que l'entreprise connaît paradoxalement mal. Pour autant la multiplication de situations de crise, la beaucoup plus grande ouverture du système à travers l'intervention d'acteurs exigeant de plus en plus de transparence, facilitent la démarche. Il est en effet beaucoup plus aisé aujourd'hui que cela pouvait être le cas il y a dix ou quinze ans, de tenir un discours macro (politique, sociologique) lorsque le donneur d'ordre réclame des bénéfices micro. Parler aujourd'hui ce langage, qui souvent revient à convaincre son client d'avoir une attitude beaucoup plus « politique », n'est pas nécessairement aisé, mais cela lui rend service ; seul le décalage dans le temps permet d'observer la supériorité des gains (ou l'absence de grosses pertes, par exemple des crises) à moyen et long termes. Des entreprises comme ST Microelectronics (dans le domaine du développement durable) ont pu le constater à leur profit.

Le travail de la communication d'influence et les conseils qui défendent cette approche contribuent alors non seulement à véritablement défendre les intérêts de leurs clients, mais indubitablement, à travers le processus d'éducation qu'ils engagent, à nourrir un espace public toujours plus demandeur de compréhension face à une complexité perçue comme synonyme de déni de démocratie.

