



Entreprendre et convaincre

Manuel de plaidoyer pour entrepreneurs
et entrepreneuses à impact

Entreprendre et convaincre

Manuel de plaidoyer pour entrepreneurs
et entrepreneuses à impact

Avant-propos

Chers entrepreneurs, chères entrepreneuses, vous inventez et déployez les solutions du monde de demain face aux défis majeurs – écologiques, sociaux – qui sont les nôtres, et vous contribuez ainsi à une société plus juste et plus prospère. Entrepreneur-ses d'avant-garde, vous œuvrez inlassablement pour concilier cet impact positif et votre performance économique.

Trop souvent, le cadre politique et réglementaire ne vous permet pas de déployer votre modèle et vos innovations à grande échelle. Les barrières à l'entrée et les coûts additionnels sont nombreux, tant les règles actuelles, inéquitables, donnent un avantage aux entreprises moins-disantes.

C'est là que le plaidoyer (ou lobbying positif) entre en scène... et peut changer la donne ! Pour vous, votre entreprise et la société.

Loin d'être une pratique obscure réservée à certaines grandes fédérations ou cercles fermés que l'on croit hors d'atteinte, le lobbying positif est un levier stratégique indispensable pour déployer vos solutions à grande échelle. S'emparer du plaidoyer, c'est gagner du temps, de la puissance, trouver les meilleur-es alli-es, et surtout, faire bouger les lignes. C'est une démarche essentielle qui vous permettra d'assurer votre place sur votre marché.

L'entrepreneuriat ne s'arrête pas aux quatre murs de votre entreprise ou votre association, et vous devez prendre votre place dans la fabrique des lois et des réglementations.

Quand les règles du jeu freinent votre impact, brident l'innovation ou ralentissent votre développement, il existe une voie pour les transformer. Avec ce guide, nous avons voulu vous préparer et vous outiller.

Car nous en sommes convaincu-es : plaider auprès des pouvoirs publics, c'est aussi agir concrètement pour votre activité et pour un monde qui vous ressemble.

Prêt-e à vous joindre à la bataille juridique, parlementaire et médiatique pour faire valoir l'intérêt général, et réinventer les règles du jeu économique pour que l'impact social et environnemental en soit la pierre angulaire ?

Alors, ce guide est fait pour vous. Nous y avons réuni de nombreux leviers d'actions concrets, mettant en avant les pratiques de plaidoyer qui fonctionnent et les outils concrets à saisir – illustrés par des retours d'expérience que vos pairs ont déjà testés et approuvés.

Notre ambition ?

Que le plaidoyer au service de l'impact devienne le prolongement naturel de votre engagement entrepreneurial, en vous donnant les clés pour décrypter les arcanes du pouvoir, porter votre voix, et vous saisir de cet environnement politique et réglementaire pour défendre au mieux vos intérêts et ceux de votre secteur d'activité. **Pour qu'ensemble, nous fassions du plaidoyer un catalyseur puissant pour un avenir où chaque engagement compte et prospère.**



Sommaire

Avant-propos

Sommaire

Introduction

Le super-pouvoir de ta boîte

En quoi le plaidoyer est-il une nécessité pour ta boîte ?

Influencer positivement, une arme accessible à tous et toutes

Chapitre 1 : Bien se préparer, en 3 étapes

1.1 Définir ton combat et tes objectifs

1.2 Traduire ton combat en solutions concrètes

1.3 Y voir plus clair : identifier le cadre et les forces en présence

Chapitre 2 : Passer à l'action - Déployer ta stratégie de plaidoyer

2.1 Identifier les fenêtres d'opportunité

2.2 Objectiver le problème

2.3 Rédiger et suggérer des propositions et des argumentations prêtes à l'emploi

2.4 Remporter la bataille des idées

Chapitre 3 : Influencer et défendre - Devenir le porte-parole d'une cause

3.1 Construire ta légitimité : démontrer ton expertise

3.2 Devenir un leader d'opinion : convaincre et inspirer grâce au personal branding

Chapitre 4 : L'Union fait la force - Le poids des communautés et coalitions

4.1 Pourquoi et avec qui construire une coalition ?

4.2 Bâtir une coalition : mode d'emploi

Chapitre 5 : Bonnes pratiques - Outils, mesure et valorisation de l'impact

5.1 Mesurer l'impact de ton plaidoyer

5.2 Valoriser tes résultats : pas pour briller, mais pour peser

5.3 Lancer ta campagne de plaidoyer : un petit récapitulatif

Conclusion

Introduction

Le super-pouvoir de ta boîte

Tu ne t'en rends peut-être pas compte, mais **entreprendre est déjà une forme de plaidoyer**.

En répondant à un besoin écologique ou social, ta structure incarne une vision de l'économie, elle montre que d'autres modèles sont viables, souhaitables et possibles. Elle porte en elle une certaine vision du monde.

Mais pour qu'elle produise un changement systémique, cette vision doit s'incarner largement, et **remporter la bataille des idées**.

Elle doit s'imposer comme une évidence, et finalement **amener à changer la norme**.

Elle doit accompagner et rendre indispensable l'émergence de nouvelles règles du jeu qui permettront l'essor de ce changement à grande échelle.

Et c'est ici que le plaidoyer entre en jeu !



«L'impact que j'ai en faisant du plaidoyer est 1000 fois plus fort qu'en créant une boîte écoresponsable»

Julia Faure



«Faire du plaidoyer c'est penser "projet de société", c'est porter quelque chose qui nous dépasse, et qui rend l'impact d'un projet systémique»

Marie Trellu-Kane



«Pour changer le monde, entreprendre ne suffit pas, il faut se faire entendre.»

Maud Sarda

Le plaidoyer qu'est-ce que c'est ?

👉 Le plaidoyer, c'est le fait de **promouvoir une cause auprès des décideuses et décideurs publics pour influencer leurs décisions**, avec comme objectif final **un impact positif pour l'intérêt général**.

Plaidoyer et lobbying, quelle(s) différence(s) ?

Le plaidoyer est une forme de lobbying.

Tout comme le lobbying "traditionnel", il s'agit d'un travail d'influence mené auprès des responsables politiques, des institutions ou des administrations, en utilisant parfois des leviers médiatiques ou d'opinion publique. **Ce qui distingue le plaidoyer des affaires publiques, ce n'est pas tant la méthode que le but recherché.**

Le métier du lobbyiste consiste en la représentation et la défense d'intérêts privés ou sectoriels, là où le plaidoyer vise des causes d'intérêt général : justice sociale, climat, santé, droits humains, etc.

Les personnes chargées de porter un plaidoyer mobilisent les mêmes outils d'influence que celles travaillant pour des lobbys traditionnels. Elles peuvent néanmoins également s'appuyer sur la mobilisation citoyenne et associative, en toute transparence pour faire avancer des changements structurels, quand leurs homologues travaillent, généralement, de manière plus discrète.

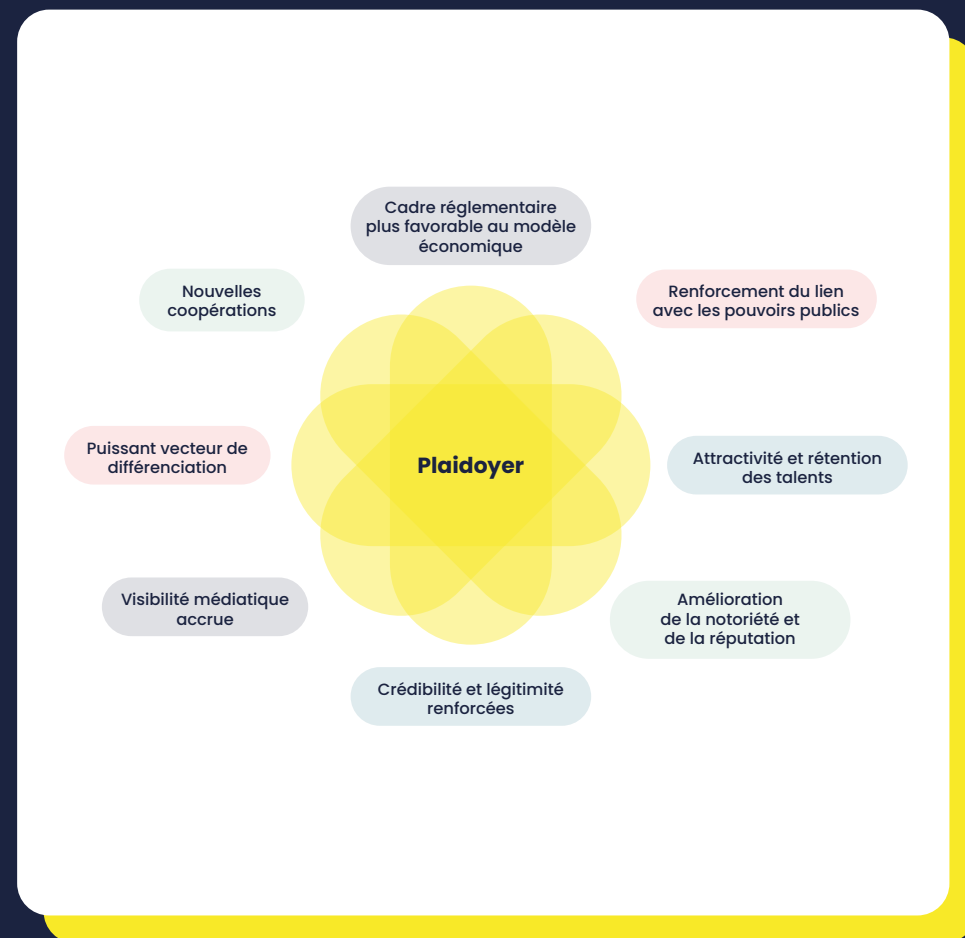
En résumé : Le plaidoyer est une forme de lobbying, mais orienté vers le bien commun. Une même action d'influence, mise au service de l'intérêt général.

Les apports d'une (bonne) campagne de plaidoyer pour une boîte à impact

Nous l'avons dit, le premier objectif du plaidoyer est de transformer positivement notre monde.

Mais faire du plaidoyer peut aussi constituer un important vecteur de développement pour ton entreprise : plus de crédibilité, plus de visibilité, plus de connexions, un cadre qui évolue dans le bon sens, etc.

Car quand les règles changent dans le sens de l'intérêt général, elles renforcent aussi les entreprises qui cherchent à mieux faire.



Shu Zhang

CEO de Pandobac



“Le plaidoyer est plus qu’important pour Pandobac : il est essentiel.”

Nous proposons des solutions de réemploi d’emballages, qui sont aujourd’hui encore très émergentes face à l’emballage à usage unique. Il est nécessaire pour notre filière d’avoir un soutien au niveau réglementaire et législatif pour réussir à se faire une place, en poussant par exemple des obligations de taux de réemploi et des sanctions associées au non respect des objectifs, ou en augmentant la différence de coûts entre les emballages à usage unique et les emballages réemployés grâce au dispositif des REP.

Nous sommes une petite structure et nous n’avons ni les moyens ni le poids pour faire notre plaidoyer seuls. Par contre, nous sommes très actifs auprès de réseaux et de fédérations comme le **Réseau Vrac et Réemploi** ou **New Era**, qui font beaucoup de plaidoyer au niveau français, et européen.

Les sujets que nous portons conjointement : obtenir plus d’objectifs contraignants sur le réemploi au niveau du PPWR (règlement emballages européen) et en même temps éviter que d’autres lobbys en fassent sauter, comme ça a été malheureusement le cas sur la vente à emporter. Nous avons aussi un gros sujet d’actualité, qui est la préparation de la REP Emballages Professionnels, dont le cahier des charges est encore en rédaction du côté du Ministère. Nous devons nous battre pour que le réemploi ait une place importante dans cette REP.

Le plaidoyer amène de la visibilité pour notre filière, et lui confère également une image professionnelle et sérieuse,

qui apporte des avantages économiques pour l’ensemble des acteurs, malgré son jeune âge. Cela aide à la crédibilisation et à la projection dans une économie «zéro déchet» circulaire, dans un monde encore dominé par une économie linéaire. Les acteurs du réemploi qui étaient encore vus il y a quelques années comme des porteurs de projets ou des start-ups, sont désormais considérés comme des acteurs industriels et logistiques apportant une alternative aux emballages à usage unique.

“Côté Pandobac, on a vraiment vu le changement de perception de nos interlocuteurs.”

J’ai une double casquette : je suis cofondatrice et dirigeante de Pandobac, et également Présidente du Réseau Vrac et Réemploi. Donc quand je passe du temps à des actions de plaidoyer, je le fais pour Pandobac, mais également pour tous les adhérents du Réseau. Cela m’a beaucoup apporté dans la compréhension du fonctionnement et des enjeux d’autres structures sur d’autres emballages ou d’autres secteurs.

Cela m’a aussi montré la force du collectif et la nécessité de travailler ensemble pour faire bouger les choses. En tant que citoyenne, je vois l’influence des lobbys dans les décisions politiques et donc l’importance de porter fortement nos convictions et nos intérêts face aux autres.

Je pense que dans tous les domaines et tous les secteurs, il y a un intérêt à faire

du plaidoyer. Les intérêts vont être différents en fonction de la maturité des secteurs, ainsi que des temporalités, mais **ce sont les décisions politiques et les orientations réglementaires qui imposent les grands changements et accélèrent les innovations, notamment grâce au fléchage des financements publics.** En revanche, cela est très

chronophage, pour des effets qui peuvent se mesurer uniquement sur du long terme, donc je pense qu’il est important de se regrouper pour unir ses forces, et c’est tout le rôle des réseaux et des fédérations de servir de catalyseur de ce type d’actions.

En quoi le plaidoyer est-il une nécessité pour ta boîte ?

🗣️ *“Le plaidoyer, c’est un plus, mais ce n’est pas vraiment vital pour ma boîte...”*

Une entreprise peut avoir un modèle solide et développer un produit utile, si les politiques publiques ne reconnaissent pas suffisamment son secteur, si elle échoue systématiquement à obtenir des financements publics, ou si la réglementation freine ou menace directement son activité, son développement sera limité, voire bloqué à terme.

En permettant de défendre ton espace d’action, de faire évoluer les règles qui te concernent, et de rendre visibles les réalités que tu portes sur le terrain, agir sur la décision politique est aussi une manière de **prévenir le risque et de préserver la pérennité de ton entreprise.** Ce n’est pas s’éloigner de ton métier, c’est le prolonger dans les lieux où se décide le cadre juridique dans lequel évolue ton entreprise.

Car les règles qui régissent l’économie ne se créent pas ex nihilo ; elles sont **le résultat d’un jeu d’influence autour d’intérêts parfois divergents.** Des acteurs qui défendent des intérêts particuliers, parfois contraires à ceux de ton entreprise, de ton écosystème ou même de l’intérêt général, ont recours à de nombreux moyens d’influence pour se faire entendre.

Si tu ne fais pas entendre ta voix, tu risques donc de laisser les autres parler à ta place, et donc de définir eux-mêmes les règles du jeu.

L’alternative est : influencer, ou laisser les lobbys s’en charger.

Charles-Edouard Vincent

Président et fondateur de Lulu dans ma rue



“Avoir de l’impact, ce n’est pas simplement bien faire les choses. Avoir de l’impact, c’est vouloir transformer la société.”

Toute transformation commence par une voix qui s’élève. C’est pour cela que faire du plaidoyer est important. Aujourd’hui une entreprise à impact ne peut plus rester silencieuse. **Porter un impact sans porter sa voix, c’est renoncer à sa mission.**

À mon sens, faire du plaidoyer, c’est à la fois :

- **Protéger son modèle** face à des règles parfois inadaptées ou menaçantes.
- **Peser dans les décisions publiques** au lieu de subir des politiques qui peuvent freiner l’innovation sociale.
- **Construire des alliances solides**, car on ne change pas le monde seul.
- **Répondre aux attentes de la société** : citoyens, consommateurs, salariés, partenaires... tous attendent des entreprises qu’elles s’engagent et prennent position.

Le plaidoyer n’est donc pas un choix, c’est une responsabilité, au risque de laisser d’autres décider à notre place.

Sans plaidoyer, **Lulu dans ma rue** ne serait pas l’entreprise qu’elle est aujourd’hui. Le plaidoyer n’a pas seulement accompagné Lulu dans ma rue : **il a façonné notre modèle.** C’est parce que nous avons pris la parole, que nous avons porté nos convictions et travaillé main dans la main avec les pouvoirs publics que le statut d’entreprises d’insertion par le travail indépendant (EITI) a vu le jour. Un statut qui n’existait pas, qui nous a permis de légitimer notre modèle, de l’inscrire dans un cadre et d’inspirer d’autres entrepreneur·ses à impact.

Grâce au plaidoyer, nous avons :

- Contribué à faire évoluer les politiques publiques et ouvert une nouvelle voie d’insertion.
- Créé un modèle pionnier, à la croisée de l’entreprise et de l’intérêt général.
- Gagné en crédibilité et en légitimité, y compris auprès des citoyens et des consommateurs.
- Multiplié notre impact et élargi notre capacité d’action.

Quelques bonnes pratiques pour réussir son plaidoyer ?

1. Être résilient·e et déterminé·e.

Il faut accepter que tout ne se gagne pas en un jour. Le plaidoyer demande du temps, des refus, des réajustements, mais ne rien lâcher est la clé.

2. Ne jamais être seul·e.

Le plaidoyer efficace se construit à plusieurs : il faut s’entourer, se former, se connecter aux bons réseaux et surtout, partager ses combats avec d’autres.

3. Sortir de son entre-soi.

Il faut aller au contact des décideur·ses, des administrations, des syndicats, des associations, des médias. C’est en croisant les mondes qu’on obtient des victoires.

4. Oser s’exprimer haut et fort.

Même une petite structure a le pouvoir de changer la donne. Ce qui compte, ce n’est pas la taille, c’est la sincérité, la constance et la capacité à faire entendre une voix crédible.

Faire du plaidoyer, c’est prendre sa part dans la construction des règles de demain.

Influencer positivement, une arme accessible à tous et toutes

💡 “Le plaidoyer ? J’ai ni le réseau, ni le temps, ni les moyens pour ça. C’est un truc de grosses structures...”

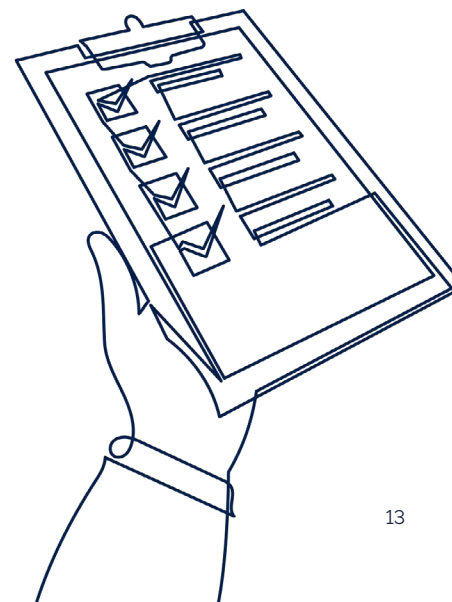
Entre le jargon politique, la complexité des institutions et le rythme parfois fluctuant de l’agenda politique, on peut vite se sentir perdu ou découragé.

C’est une réaction fréquente et naturelle, mais elle repose sur une vision erronée du plaidoyer. Une fois certaines idées reçues écartées, le plaidoyer peut devenir un puissant levier, accessible à tous.

En réalité, ce n’est pas tant une affaire de budget ou de taille, que de posture et de méthode.

- Une bonne campagne de plaidoyer rend simplement visible une problématique, en la défendant avec, et auprès des bonnes personnes, au bon moment.
- Un message clair, étayé et bien incarné, un bon timing, et un contact bien ciblé peuvent avoir bien plus d’effets, qu’une campagne coûteuse mal anglée.
- Avant d’être une question de moyens, c’est une question de stratégie, et d’implication personnelle.

Et c’est justement ce que l’on va voir dans ce guide !



Jean Guo

Co-fondatrice et Présidente de Konexio



“Chaque entrepreneur peut porter sa voix, et la décupler en coalition.”

Le plaidoyer est pour nous une opportunité de porter des enjeux de société comme les difficultés des publics concernés par l'illectronisme auprès des décideurs publics et privés, souvent éloignés des réalités du terrain, les enjeux d'égalité des chances, l'importance d'une Tech For Good, ou encore la place des femmes dans la Tech et l'IA.

Faire du plaidoyer positionne Konexio comme un acteur incontournable de l'inclusion numérique et de l'IA, ce qui nous aide à obtenir la reconnaissance de tout l'écosystème. Cela renforce également notre légitimité dans les coalitions, comme le Mouvement Impact France, où nous contribuons à faire émerger des standards d'accessibilité et d'inclusion numérique. C'est aussi un moyen de faire remonter des solutions concrètes, issues du terrain, que seuls les acteurs de première ligne comme nous peuvent proposer... et mettre en œuvre, si on nous en donne les moyens.

S'agissant de l'opérationnel, chez Konexio le budget plaidoyer est coordonné par notre responsable plaidoyer et communication. L'implication peut être variable selon les périodes, mais il faut compter au moins 20 % de son temps et au moins 10 % du mien.

Pour les actions collectives (Impact France, Handiroad, Arborus, Contentsquare...), les coûts sont mutualisés via les coalitions et c'est davantage un investissement en temps humain pour notre part que des moyens financiers importants. **À mon sens le plaidoyer ne nécessite donc pas un gros**

budget, mais compte surtout du temps et la mobilisation de son équipe.

Je suis donc convaincue que tout entrepreneur peut porter sa voix : partager son impact, raconter son expérience suffit pour initier un mouvement. **Et en coalition, l'effet est multiplié :** l'union fait la force, comme le montre notre engagement via l'Alliance et Tech For Good France.

Ce que je dirais à un-e entrepreneur-se qui hésiterait à se lancer ? 3 choses.

→ Tu n'as pas besoin d'y consacrer des jours entiers : quelques heures par mois suffisent pour diffuser tes idées et surtout co-construire avec d'autres des propositions.

→ Le plaidoyer, c'est aussi quotidien : un post LinkedIn, un témoignage ou un atelier peuvent faire la différence.

→ C'est un levier stratégique : influencer les décideurs renforce ta visibilité, ta crédibilité, et attire des partenaires.

Je le dis souvent, mais je suis convaincue que l'union fait l'impact : je pense que tout entrepreneur peut s'inscrire dans des actions de plaidoyer, le mieux étant de démarrer à travers des actions collectives.

Quelques récentes actions de plaidoyer sur lesquelles je me suis récemment investie ?

En 2022 à l'approche de l'élection présidentielle, nous avons une opportunité unique de faire entendre nos propositions, pour qu'elles intègrent les programmes ou qu'elles servent au moins à faire monter les décideurs en compétences sur ces sujets.

En 2021 et 2022, j'ai initié la première démarche de plaidoyer propre à Konexio, avec un document structuré autour de 7 propositions concrètes : le droit à la formation numérique (via un CPF numérique), l'accès aux équipements, l'IA inclusive, les bilans de compétences numériques, le numérique responsable... C'était une manière d'ouvrir la voie à une parole d'acteur de terrain, structurée, pratico-pratique, et mobilisable. La même année, j'ai représenté Konexio dans le groupe Tech For Good France (et je continue à y être active) du Mouvement Impact France, pour porter ces enjeux de manière collective. Nous avons participé à l'événement “La Tech peut-elle nous sauver ?”, face aux candidats à la présidentielle.

J'ai travaillé sur des propositions collégiales, mais j'ai aussi réussi à faire intégrer

une mesure de notre propre plaidoyer (CPF Numérique) dans les 4 mesures Tech sélectionnées.

En mars 2023, Konexio a signé le plaidoyer collectif pour l'inclusion numérique, avec l'Alliance pour les Solidarités Numériques. Une manière de parler d'une seule voix avec d'autres structures du terrain. Toujours dans cette démarche, en 2025, nous avons lancé le premier Observatoire IA & emploi - pour apporter un juste diagnostic sur les personnes éloignées de l'emploi sur leurs usages de l'IA et les solutions pour mieux les accompagner et signé le manifeste pour une IA inclusive, coporté avec Handiroad, Microsoft, Contentsquare... pour alerter sur les biais algorithmiques et promouvoir une IA au service de toutes et tous.



©konexio

Chapitre 1

Bien se préparer, en 3 étapes



1.1 Définir ton combat et tes objectifs

Bien choisir ton combat pour transformer ton secteur

Contrairement aux idées reçues, une bonne campagne de plaidoyer ne commence pas toujours avec une lettre ouverte ou un entretien avec un décideur, mais bien souvent en amont : par **le choix d'un combat précis, que tu es prêt-e à porter dans la durée, et sur lequel tu souhaites peser.**

Tu peux mener ce combat à titre personnel, ou au nom de ton entreprise. Les deux approches ayant leur rôle, et pouvant s'articuler pour renforcer le poids de tes actions d'influence.

Plaidoyer 2 formes d'engagement complémentaires

👤 En ton nom propre : une parole incarnée, plus libre

Cette parole est souvent plus agile, plus personnelle, parfois plus tranchée. Elle permet de poser un regard critique ou décalé, d'alerter, de questionner publiquement un cadre ou une orientation politique.

C'est une parole qui permet plus facilement de s'affranchir des codes et qui engage moins de process mais davantage ta crédibilité personnelle. Toutefois, même en ton nom propre, ta parole engage ton entreprise et ne sera jamais neutre pour son image.

🏢 Au nom de ton entreprise : une parole structurée, plus technique

T'exprimer au nom de ton entreprise, engage une entité collective, avec tout ce que cela implique : cohérence avec l'activité, alignement interne, relation aux clients, investisseurs, partenaires, etc.

C'est une prise de position stratégique, qui s'inscrit plus souvent dans des espaces de dialogues institutionnels plus "cadrés". Elle peut être tout aussi affirmée, mais repose sur une préparation généralement plus méthodique et coordonnée.

Un plaidoyer solide repose d'abord sur un choix clair : tu ne peux pas défendre toutes les causes à la fois, ou du moins, vraisemblablement pas avec la même intensité, ni avec la même crédibilité.

Bien choisir son combat, signifie identifier un sujet dont tu maîtrises les enjeux, à propos duquel tu peux proposer des solutions concrètes et qui peut permettre à ton entreprise d'avancer (débloquer un verrou, développer une pratique, imposer une

règle à laquelle tu peux répondre ou te soumettre etc.).

Mieux vaut donc un engagement assumé et cohérent sur un sujet très précis qu'une succession de prises de position générales sans ligne claire : **à vouloir se positionner sur tous les sujets, on finit par ne plus être audible sur aucun !**

Il faut donc que tu identifies un sujet à propos duquel :

- Tu possèdes une légitimité, issue de ton parcours académique, d'un engagement personnel ou associatif, ou de ton activité entrepreneuriale.
- Tu peux produire des arguments solides, fondés sur des faits, des données, des retours de terrain.
- Tu es prêt-e à investir de ton temps, de ta réputation, et probablement à t'engager dans de futurs débats, parfois contradictoires !

Ce positionnement te permet de rester cohérent sur la durée, ce qui sera indispensable dans ta mission de plaidoyer.

🧐 Les pieds dans le tapis !

Un écueil fréquent : vouloir prendre la parole sur tous les sujets d'actualité, sans préparation, ni stratégie claire.

Un bon conseil : concentre-toi sur des sujets sur lesquels tu es légitime, et que tu peux défendre sur le long terme. Prépare ta position, documente tes propos, et anticipe les objections, même les plus virulentes !

Les bonnes questions à se poser pour cibler ton/tes combat(s) :

- Quel(s) changement(s) systémique(s) ai-je envie de contribuer à faire advenir ?
- En quoi suis-je bien placé-e pour porter ce(s) sujet(s) ?
- Ce(s) sujet(s) sont/est-il(s) aligné(s) avec ce que porte mon entreprise (valeurs, activité, intérêts) ?
- Suis-je prêt-e à soutenir ce(s) combat(s) dans la durée ?
- Ce sujet va-t-il faire avancer mon entreprise ?

📝 Exercice / outil

Identifie ton combat et rédige ta vision du changement que tu veux provoquer.

Théo Scubla

Cofondateur de Each One



“Agir, non pas uniquement sur la réglementation, mais aussi sur les comportements, les habitudes et les mentalités.”

En tant que personne originaire de la classe moyenne, et petit-fils d’immigrés italiens qui ont vécu des moments difficiles en arrivant en France, j’ai, depuis tout jeune déjà, été confronté à la question du déterminisme social. À travers ce contexte familial, j’ai pu observer la façon dont certaines personnes immigrées ont des difficultés à être considérées pour ce qu’elles sont individuellement, en tant que personnes. De ce constat est née en moi une forme de révolte, une envie de résoudre ce problème et, parallèlement, une envie de m’émanciper.

En 2015, la rencontre de deux personnes réfugiées m’a fait prendre conscience d’un impensé supplémentaire sur ce sujet : l’accès à l’emploi. L’absence de solutions concrètes et de politiques publiques adaptées niait la réalité : ces personnes avec qui nous partageons un destin commun et dont le potentiel restait non-considéré devaient parfois attendre 10 ans avant de trouver un emploi stable, quand bien même des millions de recrutements restent en tension. **De ce parcours de vie, de ces rencontres et de ce constat est née EachOne, et une volonté insatiable de gagner ce combat en comblant ces failles sociales, économiques et politiques.**

Un bon conseil que je pourrais donner pour identifier son combat et se lancer ? Je dirais qu’il ne faut pas attendre d’être “prêt-e” comme on entend souvent, ou d’avoir une idée fixe et arrêtée.

J’identifie trois points clés :

1) tu es légitime dès lors que tu te mets en action.

2) tu dois identifier un problème spécifique à résoudre pour l’intérêt général, pas nécessairement une idée de modèle préalable.

3) tu dois commencer le plus vite possible car c’est en échouant et en testant des hypothèses que l’on progresse et que l’on trouve les solutions pour réussir sur la durée. **Enfin, dans l’influence comme dans l’entrepreneuriat, il est important de ne jamais y aller seul-e.**

Je n’emploie pas souvent le mot de plaidoyer. Traditionnellement le plaidoyer est entendu comme le fait d’agir essentiellement auprès d’acteurs politiques pour faire évoluer la réglementation au bénéfice de la cause que l’on porte. Je préfère parler d’influence me concernant, car **je tente d’agir, non pas uniquement sur la réglementation, mais aussi sur les comportements, les pratiques, les habitudes et les mentalités de toutes les parties prenantes qui comptent.**

Il me semble qu’une action d’influence très ciblée peut parfois être plus puissante qu’un travail de plaidoyer sur le long terme. C’est d’ailleurs pour cela qu’on a beaucoup travaillé sur la question de la formulation de notre combat. S’agissant de la question de l’inclusion des réfugiés, mettre en avant l’angle économique du sujet nous a permis d’être beaucoup mieux considérés par certains décideurs, en démontrant par exemple qu’en investissant 1€ dans la formation à travers EachOne, on économisait 4,30€ de dépenses à l’Etat ! **C’est une autre façon de démontrer l’évidence éthique et sociale du bien-fondé de l’action pour l’inclusion.**

Là où le plaidoyer classique a souvent une mission de générer de l’engagement extérieur sur la cause défendue, je choisis davantage de générer du mouvement en interne (au niveau des recruteurs, des DRH, du ministère du travail, des administrations), dans la mesure où cela crée souvent des résultats concrets sur un temps court, ce qui est plus difficile en faisant des actions de plaidoyer plus traditionnelles. **Néanmoins, le fond reste le même : sensibiliser les pouvoirs publics à notre démarche.** Le fait que nous travaillions en B2B et en “B2GOV” (avec l’Etat) rend indispensable ce travail de gestion des relations institutionnelles pour que la politique publique sur ce sujet soit alignée avec la réalité et que l’on puisse remplir au mieux nos objectifs en matière d’inclusion. En tant qu’organisme de formation sur un secteur réglementé, **le succès de notre mission tient précisément à notre capacité à bien sentir dans quel sens tournera la réglementation** pour que celle-ci soit alignée avec le terrain. En l’occurrence la formation préalable à l’embauche est un vecteur très puissant qui permet à la fois à des personnes en situation précaire de se restabiliser,

d’accéder à l’emploi et de reconstruire sa vie en regardant sereinement vers le futur.

Aujourd’hui en raison du backlash de l’inclusion que nous vivons, cette logique d’influence positive doit aussi s’étendre aux grandes entreprises qui ont plus que jamais besoin d’être convaincues à travers l’angle économique de l’inclusion pour être mises en mouvement. Nous devons leur montrer qu’on n’a pas à choisir entre l’inclusion et la performance, et que l’un est un puissant vecteur de l’autre.

Enfin, faire ce travail d’influence seul est important, mais c’est encore plus puissant de se saisir de ces sujets collectivement, et de se regrouper avec d’autres structures qui partagent ce constat pour que les pouvoirs publics comprennent que ce combat doit rester une priorité. Sans quoi ces politiques d’inclusion pourraient passer au second plan et disparaître progressivement sous le coup d’arbitrages politiques. **On sait à quel point certaines avancées sont fragiles, d’où la nécessité de porter ces sujets avec les entreprises à impact, mais aussi avec les grands groupes.**



1.2 Traduire ton combat en solutions concrètes

Un travail de plaidoyer efficace repose sur **la capacité à formuler des propositions claires, actionnables et réalistes**.

Pour passer de la volonté au changement, il te faut identifier les textes ou dispositifs qui concernent ton sujet et que tu souhaites modifier (ou conserver). Dans le cas où tu souhaites améliorer un texte existant, il te faudra ensuite imaginer une évolution des dispositifs, puis la traduire concrètement pour que l'administration compétente ou le législateur puisse facilement s'en saisir.

Identifier les points de blocage

La première étape consiste à réaliser **un diagnostic clair et rigoureux** des obstacles qui freinent ta démarche.

Identifie précisément si l'obstacle est d'ordre **législatif, réglementaire ou financier**. Vérifie bien si ces freins n'ont pas déjà été traités, font l'objet d'une modification au moment de ton analyse, ou seront discutés à l'avenir.

Cette analyse fine est la clé pour construire une stratégie efficace, éviter les doublons avec des partenaires potentiels et concentrer tes efforts là où ça compte vraiment.

Connaître la nature du frein au changement : quelques cas de figure

- **Législative** : une loi inadaptée, contraignante ou manquante
- **Réglementaire** : une norme technique, un décret, une condition d'éligibilité
- **Financière** : absence de mécanisme de soutien, mauvaise allocation ou fléchage des aides
- **Administrative** : lourdeur, flou ou inertie des procédures

À cette étape, l'objectif est de cibler le véhicule qui te permettra d'obtenir ce que tu recherches, de répertorier les mécanismes précis qui bloquent, freinent ou qui permettront la mise en œuvre du changement visé.

Définir les changements de politiques publiques à effectuer pour atteindre tes objectifs de plaidoyer

Une fois les freins identifiés, formule une demande claire d'évolution des politiques publiques. Il peut s'agir par exemple :

- de modifier un cadre existant (ex : taux d'imposition des sociétés) ;
- de créer un dispositif nouveau (ex : "Première Usine" de France 2030) ;
- d'élargir un droit, une aide ou une reconnaissance (ex : statut "JEI") ;

- de créer une obligation ou une interdiction sur ton marché (ex : interdiction des plastiques à usage unique).

Ton objectif doit être formulé de façon précise et compréhensible : pas seulement «ce que tu aimerais changer» mais **pourquoi et comment cela fonctionnera**.

Proposer des solutions concrètes

Une fois les points de blocages identifiés, les changements nécessaires à effectuer trouvés, il est temps de **formuler des propositions de plaidoyer précises**.

Un bon travail de plaidoyer ne s'arrête pas à la remise en cause de l'existant : il fournit des alternatives concrètes et techniquement crédibles. À chaque critique soulevée, sa solution réalisable.

Chaque proposition doit répondre à 4 critères :

- **Clarté** : le décideur comprend immédiatement ce qui est demandé
- **Faisabilité juridique** : ta proposition s'intègre dans le cadre juridique existant ou suggère un chemin réaliste d'évolution
- **Impact mesurable** : tu peux démontrer ce que cette évolution changerait concrètement (idéalement avec une étude chiffrée)
- **Réalisme économique** : ta proposition ne doit pas être un fardeau pour les finances publiques. Elle doit être financièrement compensée, neutre, ou, idéalement, source d'économies pour la puissance publique.

Ce travail de fond est exigeant, mais obligatoire pour réussir : **c'est ce qui transforme un constat partagé en levier d'action**.

Les pieds dans le tapis !

Un écueil fréquent : vouloir tout faire soi-même et proposer une mesure irréaliste, mal calibrée ou juridiquement bancable, faute d'avoir consulté quelqu'un qui maîtrise le sujet. Résultat : un travail inutile, un dossier discrédité, et une impression de légèreté qui peut nuire à la cause que tu défends.

Un bon conseil : Si le cœur du sujet sort de tes compétences directes, entoure-toi d'un expert (avocat, consultant, ingénieur, haut-fonctionnaire...) : mieux vaut une heure de bon cadrage que toute une campagne d'influence réalisée pour rien !

Exercice / outil

Identifie les freins à l'avènement de ta mission de plaidoyer et les modifications techniques à apporter au cadre existant.

Jordan Allouche

Président Fondateur d'Ecolobby



“Parler aux bonnes personnes, au bon moment, avec les bons outils et les bons arguments.”

Je vois le plaidoyer, ou lobbying d'intérêt général, comme un jeu de percussions : où tout est une question de temps et de rythme entre des phases actives et des phases réflexives. Avant de se lancer dans une campagne de sensibilisation, je recommande toujours d'analyser la bonne fenêtre d'opportunité, puis de trouver les bonnes façons de visibiliser le sujet. L'idée étant que quand la fenêtre d'opportunité s'ouvre, tous les éléments mis en place en anticipation deviennent actifs.

Cela suppose de l'anticipation, de la préparation et une vision très concrète du changement qu'on veut atteindre.

À mes yeux, la base pour traduire une idée en proposition de plaidoyer est la connaissance réglementaire et de l'état du droit. Il faut faire un travail de recherche dans les archives parlementaires, s'intéresser aux sources, relire les discussions qu'il y a eu dans le passé. Regarder l'évolution de la position des acteurs clés. En un mot, il faut avoir en tête l'architecture qu'il y a derrière le débat, et toujours garder à l'esprit que faire du plaidoyer, c'est **parler aux bonnes personnes au bon moment avec les bons outils et les bons arguments.**

Sans accompagnement extérieur, il peut également être nécessaire de maîtriser les bases élémentaires de la rédaction législative. En termes de bonnes pratiques, je recommanderais à chacun d'y allouer un effort suffisant. Le plaidoyer est un travail à part entière qui suppose souvent qu'on y consacre des ressources en interne, un accompagnement extérieur, ou du temps et de la méthode – comme avec ce guide – pour éviter de tomber dans certains pièges.

Concernant la rédaction des notes d'argumentaires j'observe 3 points essentiels :

- Faire court et commencer par le but recherché («en entonnoir inversé») : on s'adresse à des gens qui n'ont pas, ou peu de temps, pour travailler et comprendre le sujet
- Mettre en avant un fact killer, un chiffre qui permet à lui seul de légitimer la proposition
- Ne pas hésiter à témoigner ou à mobiliser des témoignages contextualisés, y compris sur des enjeux de proximité avec le décideur politique ciblé (notamment avec des témoins locaux pour les élu-es).

Parallèlement, je constate 3 risques assez fréquents :

- Viser trop haut. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas être ambitieux mais qui signifie ne pas être assez réaliste. Le plaidoyer se construit pas à pas, c'est presque un travail d'artisan.
- Viser trop large : vouloir toucher trop de cibles à la fois, qui ne seront pas toutes pertinentes
- Ne pas suffisamment bien identifier la fenêtre quand elle s'ouvre : il ne sert à rien de solliciter les élu-es en permanence !

Enfin, concernant les codes dans la rédaction des argumentaires, il faut toujours se mettre à la place du récepteur. Un bon document d'influence (voir p.38) réunit les codes habituels du destinataire à qui il est adressé pour faciliter la réception.

Pour autant, il faut toujours se laisser une certaine agilité sur le fond et ne pas s'interdire d'être créatif sur l'argumentaire. On peut jongler entre technicité et innovation.

1.3 Y voir plus clair : identifier le cadre et les forces en présence

Avant de te lancer, il te faut identifier où et comment les décisions se prennent.

Est-ce au niveau local, national ou européen ? Qui sont les acteurs clés, ceux qui dirigent et ceux qui influencent ? Quelles sont leurs positions, et leur capacité d'agir sur le processus d'élaboration ou de modification des textes visés ?

Situer ton champ d'action

Tout enjeu de plaidoyer s'inscrit dans un cadre décisionnel. Il est essentiel que tu identifies à quel niveau précis la solution doit être trouvée et mise en œuvre.

Les échelons d'action :

L'échelon local (communes, intercommunalités, départements, régions)

→ Pertinent pour les sujets liés aux aides économiques locales, à l'expérimentation de dispositifs, ou aux politiques de territoire.

Exemple de campagne : faire évoluer les critères d'appels à projets régionaux pour favoriser les entreprises à impact et l'engagement RSE de toutes les entreprises.

L'échelon national (Présidence, Ministères, Parlement, agences d'État, etc.)

→ Échelon-clé à de nombreux égards, notamment pour les questions fiscales, les politiques économiques, sociales, environnementales, ou les dispositifs de soutien aux entreprises.

Exemple de campagne : faire évoluer le taux d'imposition sur les sociétés en fonction de l'engagement des entreprises dans le cadre du projet de loi de finances.

L'échelon européen (Commission, Parlement européen, Conseil, agences spécialisées)

→ Fondamental pour les enjeux transnationaux et internationaux, de compétition, ou les sujets qui sont régis par des règlements ou des directives.

Exemple de campagne : Abaisser le taux de TVA pour les produits écologiquement et socialement responsables (révision de la directive TVA nécessaire).

🔥 garder en tête

Sur de nombreux enjeux, il te faudra agir conjointement sur plusieurs échelons, chacun jouant un rôle clé dans la résolution du problème :

Exemple : TVA → Une révision de la directive européenne TVA pourrait permettre à un État membre de moduler les taux en fonction de la performance sociale ou environnementale des biens et services concernés. Mais cette faculté resterait optionnelle : chaque État conserverait la liberté de décider s'il souhaite activer ce levier fiscal ou non. Il sera donc nécessaire d'agir à la fois au niveau européen pour faire évoluer le cadre juridique, et au niveau national pour encourager sa mise en œuvre effective.

Identifier les parties prenantes

Maintenant que tu connais le cadre dans lequel tu dois agir pour faire entendre ta voix, il te faut identifier les forces en présence pour t'assurer de sensibiliser les bons interlocuteurs et comprendre qui sont les parties prenantes impliquées.

C'est ce qu'on appelle une cartographie.

Une cartographie n'est pas juste la liste des acteurs "importants". C'est un outil plus ou moins complexe qui permet à quiconque en prend connaissance de comprendre qui sont les personnes décisionnaires, qui peut œuvrer dans ta direction, qui peut vouloir s'y opposer, qui peut t'aider, et comment chacun se positionne sur ce sujet.

Les types d'acteurs à identifier :

- **Décideurs publics** : Parlementaires, ministres, hauts fonctionnaires, agences publiques
- **Acteurs économiques** : Entreprises, fédérations professionnelles, syndicats
- **Expertise et prospective** : Chercheurs, think-tanks, experts reconnus
- **Société civile** : ONG, coalitions citoyennes, etc.

Comment construire ta cartographie d'acteurs en 4 étapes

1. Identifie les **acteurs** concernés par ton sujet, même indirectement, grâce aux ressources institutionnelles et aux prises de position publiques.
2. Qualifie leur **position** : sont-ils plutôt favorables, opposés, neutres, indécis ?
3. Évalue leur **poids** : quelle importance leur voix va-t-elle avoir dans le débat et dans les négociations ?
4. Compile les **résultats** en fonction de 2 critères :
Position (favorable/défavorable) × Influence (forte/faible)

👤 Les pieds dans le tapis !

Un écueil fréquent : ne cartographier et ne contacter directement que les décideurs de premier-plan et... se heurter à un mur ! Si les dirigeants politiques sont bien ceux qui ont le pouvoir de décision, ils sont constamment sollicités, rarement accessibles, et souvent éloignés des détails opérationnels de certains dossiers.

Un bon conseil : Actionne tous les leviers. Contacte les conseillers, collaborateurs parlementaires, ou fonctionnaires intermédiaires : ils connaissent les dossiers en profondeur, rédigent les notes, briefent les décideurs... et peuvent efficacement faire remonter tes propositions en interne.



Exemple de cartographie simplifiée : Les représentants d'intérêts impliqués dans la loi Duplomb. Source : Jordan Allouche, fondateur d'Ecolobby

📄 Exercice / outil

Crée une cartographie des parties prenantes sur le sujet de plaidoyer sur lequel tu souhaites t'engager.



➡ Retrouvez la méthodologie complète de makesense ici

Chapitre 2

Passer à l'action :
Déployer sa stratégie de plaidoyer



2.1 Identifier les fenêtres d'opportunité

Saisir le bon moment

La frénésie du monde institutionnel et de l'agenda médiatique multiplie le nombre de sujets à traiter pour les responsables politiques et raréfie leur disponibilité. Dans ce contexte, transmettre ton argumentaire – aussi génial soit-il – au mauvais moment reviendra souvent à crier dans le désert.

Pour peser dans la décision publique, il te faut donc **repérer les temps forts politiques** où ton sujet peut réellement être entendu et traduit politiquement.

Voici comment les identifier, et comment les utiliser intelligemment :

→ Dans le cadre d'un texte de loi

Quand un projet ou une proposition de loi est en préparation, plusieurs moments sont stratégiques pour faire entendre ta voix :

- **En amont** : au moment de la rédaction de la loi, quand les arbitrages se font dans les cabinets ministériels et au sein des groupes parlementaires. C'est le moment idéal pour partager ton analyse et pousser tes recommandations.
- **Pendant les discussions parlementaires** : via la transmission de propositions d'amendements et de rencontres. C'est ici que des suggestions de modifications du texte de loi peuvent être reprises par un député ou un sénateur, à condition d'être recevables.
- **En aval, au moment des décrets** : une fois la loi votée, il est encore possible d'intervenir sur la portée du texte dans le cadre de la rédaction des décrets d'application.

🔪 Les lois de finances, des temps forts à surveiller chaque année

- **Le PLF (Projet de loi de finances)** : Si ton sujet est relatif à la fiscalité, aux aides aux entreprises, aux dispositifs publics, aux subventions, etc.
- **Le PLFSS (Projet de loi de financement de la sécurité sociale)** : Pour les sujets liés à la santé, au travail, à la protection sociale.

→ Dans le cadre d'une mission ou d'un rapport parlementaire

Les commissions et rapports thématiques sont des opportunités précieuses pour faire entendre ta voix. Les parlementaires ou les administrations auditionnent des

acteurs légitimes sur le sujet qu'ils étudient et, recherchent des retours de terrain, des témoignages et même des propositions concrètes en vue de légiférer.

Se signaler à ce moment-là et contribuer à ces travaux en étant auditionné ou en soumettant tes réflexions et tes propositions est un bon moyen pour faire avancer ton dossier et être mieux identifié à l'avenir.

→ Dans le cadre d'événements formels

Salons sectoriels, universités d'été, forums institutionnels, tables rondes, vœux, congrès professionnels... Ces moments formels peuvent aussi être de bonnes occasions pour échanger avec des décideurs politiques et les aider à mieux identifier ton entreprise ainsi que les sujets que tu portes.

💡 Astuce

Les entretiens que tu risques d'avoir dans ces cadres-là seront relativement courts et parfois entrecoupés. Pour que tes propositions soient considérées, tu peux transmettre une note courte détaillée reprenant l'ensemble de ton argumentaire et de tes propositions à l'acteur politique que tu rencontres, ou faire suivre un email après la rencontre, contextualisant le message et reprenant les points mentionnés pendant l'échange.

🔍 Zoom sur...

Les Universités d'été de l'économie de demain (UED) : Un moment-clé pour le plaidoyer

Organisées chaque été par le Mouvement Impact France, les UED rassemblent plusieurs milliers de dirigeant-es, responsables politiques, journalistes et acteurs de la société civile autour de grands débats et d'échanges.

Se tenant juste en amont des discussions budgétaires et de la rentrée politique, c'est un rendez-vous extrêmement stratégique pour distiller des messages, obtenir des retours directs de décideurs, créer des dynamiques et identifier les bons relais d'influence.

Ce cadre à la fois formel et informel favorise des échanges francs et accessibles, souvent difficiles à obtenir. C'est aussi une rare occasion de répertorier les priorités politiques et économiques pour l'année à venir, et d'ajuster ses positions en conséquence.



Déclencher l'opportunité : les rencontres informelles et les correspondances ciblées

Si le "bon" moment institutionnel n'existe pas encore à tes yeux, ou si tu n'as pas (encore) été bien identifié-e par les acteurs politiques que tu as ciblés, il te faut créer l'opportunité pour te présenter à eux et les sensibiliser sur ton sujet de plaidoyer.

Cela peut prendre, plusieurs formes, comme par exemple :

- Un email bien rédigé pour réagir à une intervention en lien avec ton sujet et transmettre tes suggestions
- Une invitation spontanée à une réunion de travail ou à un déjeuner
- Une invitation à une visite de ton entreprise ou à un événement si l'acteur ciblé est en charge de thématiques liées à ton industrie, ou est élu dans ta région

Exercice / outil

Identifie les fenêtres d'opportunités à venir, ou prépare une correspondance à réaliser pour rencontrer un acteur politique et pousser tes propositions.

Regard expert

Valérie Gramond

Co-fondatrice de Greenlobby

"Intéressez-vous à la politique et suivez l'actualité. C'est le seul moyen d'anticiper, identifier et saisir les fenêtres d'opportunités politiques."



Posez-vous régulièrement les questions suivantes : y a-t-il une actualité chaude sur mon secteur qui secoue l'opinion publique ? Les politiques de premier plan ont-ils pris la parole sur mon sujet récemment ? Sommes-nous en période d'élections ? Mon maire se représente-t-il ? Les parlementaires ou le Gouvernement viennent-ils d'être renouvelés ? Une consultation publique est-elle ouverte sur un décret ou une stratégie nationale qui me touche ?

Les outils de veille à votre disposition sont multiples : alertes thématiques, titres et unes médiatiques, comptes des leaders d'opinion économiques, associatifs, poli-

tiques les plus pertinents sur vos réseaux sociaux... Si vous en avez les moyens, abonnez-vous à la presse spécialisée, en tout état de cause, suivez les journalistes de ces revues spécialisées sur LinkedIn ou X. Enfin, le plus efficace pour être au cœur de l'action est de tisser des liens de confiance avec vos élus locaux – maire et député – pour obtenir des informations de première main et pouvoir réagir rapidement.

En tant qu'entrepreneur-ses à impact vous apportez des solutions aux enjeux de société. Les politiques attendent vos bonnes idées et pratiques pour les inspirer et les aider à répondre aux problèmes qu'ils ren-

contrent tous les jours. **Osez aller à la rencontre de vos élu-es !** Commencez en priorité avec ceux de votre territoire : ils sont là pour vous écouter, mais surtout pour vous aider. **S'il y a un conseil d'or à toujours garder en tête pour obtenir et réussir un rendez-vous politique : pensez "marketing" puis "expertise".**

Avant de prendre contact, renseignez-vous sur les actualités du politique pour lui présenter votre projet de manière simple et attractive. Ce n'est pas très différent d'un elevator pitch que les entrepreneur-ses ont l'habitude de réaliser pour convaincre des financeurs ou un jury. Parlez d'abord d'elle ou de lui, de ses envies et des enjeux du moment, puis présentez-lui comment votre projet répond à ses préoccupations. Par écrit votre prise de contact doit être courte – visez 3 paragraphes pour un total de 10-15 lignes. Les aspects techniques peuvent être abordés mais en pièce-jointe pour ne pas alourdir la lecture et donner envie d'en savoir plus.

Toute stratégie de plaidoyer efficace repose sur un mot : oser. Oser aller au contact des institutions et des médias. Oser travailler les coalitions avec les citoyen-nes, des associations et vos coopérateurs. Oser penser le temps moyen et long, structurer un plan d'actions et d'indicateurs de succès à 6 mois, 1 an et 3 ans. Oser proposer des politiques publiques prêtes à l'emploi. Enfin, oser la flexibilité et la créativité pour adapter votre stratégie en continu, en fonction de l'évolution du contexte et du rapport de force.

À l'inverse, l'écueil principal de toute stratégie de plaidoyer est de se "renfermer".

Cela se passe de trois manières :

- 1) se perdre dans la technique
- 2) penser intérêt particulier
- 3) échanger seulement avec les convaincus.

Pour ne pas se perdre dans la technique, il est important de dézoomer. **Penser "plus grand que vous" vous permet de rassembler vos associations et coopérateurs derrière un plaidoyer commun, et donc de**

gagner en poids politique. C'est aussi le moyen de rassurer le décideur politique en lui montrant que la filière est prête à se transformer, que vous n'êtes pas un épiphénomène. Le politique aura également envie de vous aider si vous êtes reconnu-e comme défendant d'intérêt général et non uniquement votre intérêt particulier. Enfin, les acteurs de l'impact ont parfois tendance à rester dans le "cocon sécurisant" des politiques déjà convaincus. Mais les politiques qui ont fait de la transition écologique et sociale leur priorité ne suffisent pas. Il faut aller convaincre le "ventre mou", aller à la rencontre de ceux qui sont neutres ou en désaccord avec vous.

Je pense qu'un rendez-vous réussi est un rendez-vous où le politique a parlé plus que vous – a minima la moitié du temps.

Pour arriver à le faire parler le plus possible, préparez en amont du rendez-vous une liste de questions à lui poser. Regardez quelles ont été ses dernières prises de paroles dans les médias ou au Parlement. Renseignez-vous sur son groupe politique, les commissions et groupes d'études dans lequel il siège. **Lisez ses dernières questions écrites, amendements ou propositions de lois.** Demandez-lui des choses concrètes telles que des mises en relations, de la visibilité – colloques, visites de terrain, signature d'une tribune, etc. –, du soutien pour lancer des expérimentations de plus grande ampleur ou pour conclure des partenariats publics-privés, le dépôt d'un amendement ou l'envoi d'un courrier à un Ministre. Les possibilités sont diverses, il faut les sélectionner en fonction de vos besoins prioritaires. Si vous ne le faites pas, le rendez-vous aura beau être intéressant, vous ne capitaliserez pas dessus. Il faut sortir du rendez-vous avec des prochaines étapes précises pour tirer des bénéfices et construire une relation de confiance sur la durée. Une fois la relation de confiance établie, l'élu devient un acteur clé pour vous aider à franchir rapidement chaque nouvelle étape de développement.

2.2 Objectiver le problème

Influencer n'est pas qu'une affaire de conviction, c'est avant tout une affaire de preuves.

Ton idée, aussi excellente soit-elle, ne sera pas considérée si elle ne s'appuie pas sur une démonstration solide, si ce n'est implacable.

Dans un contexte politique contraint (finances publiques dégradées, arbitrages politiques complexes, sur-sollicitation des dirigeants, etc.), ta parole ne comptera réellement que si elle repose sur un argumentaire établi et rigoureux.

Faire du plaidoyer consiste moins à partager ton point ou ton intuition qu'à démontrer, preuves à l'appui, qu'un problème existe, qu'il coûte à la société, et que tu disposes de solutions efficaces et réalistes pour y répondre.

Ainsi, chaque proposition que tu adresses à la puissance publique doit reposer sur des faits objectifs et **être générateur de confiance, en montrant que le sujet est réel, mesurable, et suffisamment important pour justifier une intervention publique.**

La puissance publique attend des informations précises : **Combien de personnes / entreprises sont concernées ? Quels effets mesurables sont attendus du point de vue économique, social, politique ou environnemental ?**

Témoignage

Julia Faure

Co-fondatrice de Loom,
Co-présidente du Mouvement Impact France
Présidente d'En Mode Climat

"L'impact que j'ai en faisant du plaidoyer est 1000 fois plus fort qu'en créant une boîte écoresponsable."

Mon engagement dans le plaidoyer a commencé peu avant la création d'En Mode Climat. À cette époque, on décide de monter Loom pour changer les choses, avant de se rendre compte que nos efforts ne changent rien au système : on grandit et on se développe, mais parallèlement la fast-fashion explose, et prend de plus en plus de parts de marché. On constate que

nos efforts nous condamnent à rester une petite marque : produire mieux a un coût, tandis que ceux qui produisent sans aucune considération éthique ou environnementale disposent de marges plus importantes. C'est ce qu'on a appelé **la prime au vice**.

On comprend alors que si l'on veut améliorer le secteur de la mode, bien faire ne



suffit pas : il faut changer les règles du jeu. Avec Loom on s'engage au début en contactant une ou deux ONGs et on envoie notre premier papier à une conseillère du ministère de l'environnement. On est reçus très poliment, mais au final rien ne change sur le sujet.

La deuxième étape a été de réaliser que parler seuls ne suffit pas : il faut s'exprimer à plusieurs, avec d'autres entreprises. On a donc monté une coalition avec d'autres entreprises du secteur, de manière informelle d'abord, avec la parution d'une tribune commune dans laquelle on demandait à être davantage régulés ! Cette tribune est d'ailleurs devenue la raison d'être d'En Mode Climat, l'association que nous avons créée avec les entreprises membres de cette coalition. L'idée était simple : **nous sommes des entreprises et nous demandons davantage de régulation (ce qui paraissait contre-intuitif à l'époque) pour lutter contre le réchauffement climatique.**

On gagne ensuite en notoriété, en réputation, on se construit un réseau solide, etc., et le plaidoyer nous apporte même des bénéfices collatéraux, même si ce n'était pas du tout l'intention initiale ! Le plaidoyer apporte donc beaucoup à l'entreprise, mais dans les faits il ne faut pas oublier que c'est extrêmement chronophage. Mon associé et moi travaillons à mi-temps pour porter ces messages, et nous contribuons également financièrement à En Mode Climat, notamment pour rémunérer la personne que nous employons en freelance pour l'association. Pour Loom, le plaidoyer est donc coûteux en temps et en ressources ! Néanmoins, **si l'on gagne, et si la loi fast-fashion passe, on aura transformé le secteur et garanti l'existence pérenne de marques comme la nôtre.**

Faire du plaidoyer n'est donc pas extrêmement rentable économiquement, mais

je suis heureuse de le faire car ça rend plus intelligent. Travailler sur ces sujets permet de prendre de la hauteur, d'avoir une vision transverse et de sortir des préoccupations habituelles : ma boîte, mon chiffre d'affaires, mon développement. Quand tu es cheffe d'entreprise, ça fait du bien de s'aérer, de pas être que cheffe d'entreprise, sinon tu as parfois trop la tête dans le guidon. De ce point de vue là, le plaidoyer m'apporte un épanouissement incroyable. Enfin, faire du plaidoyer m'a permis de rentrer en relation avec les autres acteurs de mon secteur que je voyais comme des concurrents et qui sont désormais devenus des amis ! De cette lutte commune ont découlé beaucoup d'entraide et une ambiance chouette et apaisée entre les entreprises du secteur, ce que certains appellent la coopération, et qui me semble objectivement super sain.

Concernant le fonctionnement du monde politique et des affaires publiques, j'ai mis du temps à comprendre que ce n'est pas parce qu'on alerte les élu-es sur un sujet qu'ils vont nécessairement agir ! Aucun des rendez-vous gouvernementaux auxquels j'ai assisté n'a servi à quelque chose : **c'est dur à admettre, mais les choses s'obtiennent toujours par un rapport de force.**

Certains gros lobbys utilisent, par exemple, le chantage à l'emploi. Nous, nous instaurons un rapport de force médiatique. C'est grâce aux médias qu'on a pu obtenir une certaine prise de conscience collective. **La première chose à avoir à l'esprit avant de se lancer est donc que toute campagne de plaidoyer repose sur un rapport de force.** Sans comprendre cela, c'est quasiment sûr que ça ne marchera pas. La deuxième chose fondamentale, est qu'aujourd'hui les arguments écologiques ne pèsent pas. Ces arguments n'ont jamais réellement pesé à la hauteur de leur importance (dans la situation politique actuelle du moins) ! Il nous a donc fallu angler notre campagne dans le cadre de

la loi pour la fast fashion sur des arguments économiques (balance commerciale, destruction d'emplois, création de valeur, etc.) La troisième chose enfin, est qu'il a fallu produire et analyser des données, du fond. Analyser les chiffres de croissance du marché, de l'emploi dans les secteurs concernés etc. pour devenir expert et pouvoir mener à bien la campagne médiatique.

Je n'ai pas fait Sciences po, et initialement je n'y connaissais rien en plaidoyer.

Mais j'ai appris sur le terrain et en fin de compte la loi que nous proposons a été adoptée. C'est fort car il n'y a pas eu tant de victoires de ce type dernièrement, malgré l'expertise de certains acteurs spécialisés en plaidoyer. Il me semble que nous sommes entrées dans une époque où le plaidoyer porté par les entreprises est particulièrement puissant. On a donc une grande responsabilité entre nos mains, et aussi l'assurance que l'on peut changer les choses, peut-être même davantage que les ONGs, qui subissent une sorte d'ONG bashing dernièrement. **Il y a donc beaucoup de pouvoir du côté des entrepreneurs, et cela montre qu'il n'est pas forcément nécessaire d'être un professionnel du plaidoyer pour faire bouger les choses.**

J'observe que, avant d'être purement techniques, les changements réglementaires sont toujours la conséquence d'un changement culturel (comme par exemple le mariage pour tous, soutenu par 80 % des Françaises). Il faut donc opérer un gros travail d'influence sur l'opinion publique en amont de la discussion politique. **Le plaidoyer est donc pour moi moins un travail de techniciens que de communicants.** Une fois que l'on a compris ça, on a compris beaucoup de choses !

J'identifie deux écueils principaux dans le plaidoyer :

Le premier serait selon moi de croire qu'obtenir un entretien avec un responsable politique sera nécessairement synonyme de

conséquences. Les interventions des élus en faveur de nos propositions sont le fruit d'un changement culturel, de la pression de l'opinion publique et des parties prenantes, ou encore d'un intérêt personnel propre à chaque acteur politique. Il ne faut pas être naïf : ce n'est pas parce qu'on a raison que l'on gagne nécessairement !

Le second est de ne pas agir en collectif. Une entreprise seule n'a de pouvoir qu'à partir d'une certaine taille. En dessous de ce seuil, il faut passer par des corps intermédiaires (dans mon cas, En Mode Climat et Impact France). Il y a donc un réel besoin de structures sur lesquelles les politiques et les médias peuvent s'appuyer pour comprendre et identifier nos combats. Je recommande donc de se structurer et de faire nombre. Dans le système français, le monde politique a besoin de corps intermédiaires, et c'est d'ailleurs pour ça que les principaux lobbys et les fédérations interprofessionnelles sont si bien structurées et efficaces. Et c'est pour cela que nous avons besoin de structures similaires pour porter les enjeux d'impact et d'intérêt général. Ce type de structure n'a pas besoin d'être très grosse au départ, on peut commencer en tant qu'association avec du travail bénévole et se structurer progressivement.

Ce que j'aurais aimé que l'on me dise au moment de me lancer dans le plaidoyer ?

J'ai souvent été tentée de baisser les bras, d'abandonner et de me concentrer uniquement sur ma boîte. Mais c'est en se battant qu'on rencontre d'autres gens qui agissent pour changer les choses, qui forcent l'admiration et dont on aimerait atteindre le niveau. **Je ne regrette pas une seconde de m'être engagée, car je crois que c'est une des raisons pour lesquelles la vie vaut la peine d'être vécue : se battre pour quelque chose de collectif qui nous dépasse.** Grâce au plaidoyer, je ne me sens pas impuissante. Je sens que je peux changer des choses sur mon secteur, et que ce que je fais a vraiment de la valeur.

Et ça c'est inestimable.

Mobiliser les données solides

💡 «Je n'ai vraiment pas le temps ni les ressources nécessaires pour obtenir des données sur mon sujet de plaidoyer»

À ce stade de ta préparation, ton rôle consiste maintenant à construire un socle de crédibilité pour ton argumentaire, fondé sur des faits et des chiffres.

Le but de ce travail est d'inciter, si ce n'est convaincre, les décideurs à s'emparer de ta problématique. Bonne nouvelle : tu n'as pas besoin de produire nécessairement toutes ces données toi-même !

Les institutions publiques (INSEE, France Stratégie, DARES, ADEME...), les think tanks, les cabinets de conseil ou même certaines fédérations professionnelles publient régulièrement des **chiffres de référence sectoriels** sur lesquels tu peux t'appuyer.

Autre levier souvent sous-estimé : **ton propre retour d'expérience, et celui de tes pairs.** Tu peux capitaliser sur ce que tu évalues au quotidien dans ton activité pour produire **des données de «terrain»**, concrètes et parlantes, et les mettre en commun avec d'autres entreprises confrontées aux mêmes enjeux.

Que ces chiffres soient issus d'une étude à grande échelle, ou de données à échelle plus réduite que tu mobilises toi-même, l'objectif reste le même : **rendre visible et objectiver un problème pour que la puissance publique y apporte une réponse.**



Emilie Lowenbach

Directrice RSE d'Ecotone



“Alerter, réveiller le collectif et utiliser notre voix pour influencer positivement les lois et l'opinion publique.”

La réalisation de notre campagne “Tous Exposés” s’est imposée à nous. On voyait des lois régressives pour l’environnement arriver, des scandales de pollution de l’eau éclater, et en même temps une dilution de la compréhension par les consommateurs de la promesse bio. On voulait alerter, réveiller le collectif et utiliser notre voix pour influencer positivement les lois et l’opinion publique.

On collaborait déjà historiquement avec des associations environnementales, on a fait appel à notre cabinet de lobbying écologiste avec qui on travaillait pour rallier plus de voix dans une logique de coalition.

La construction de l’argumentaire a été rapide, c’est plus un travail de rassemblement et de mise en valeurs de données existantes qu’on lit et dont on parle au quotidien. Dans cette campagne de plaidoyer (Tous exposés, Tous concernés !), on cite uniquement des données robustes, issues d’organismes fiables, avec pour mot d’ordre : être factuel et tout sourcer. Par exemple, le fait que 97 % des stations de contrôle présentent au moins un pesticide chimique est un chiffre qui émane des institutions publiques. Le site a aussi été enrichi avec des outils et études exclusifs développés par les associations elles-mêmes, ce qui a permis de générer de l’intérêt supplémentaire. Deux cartes de pesticides développées par Générations Futures et Solagro, des tests capillaires menés par On Est Prêt sur 26 personnalités pour rendre visible l’exposition de nos corps (près de 2/3 des personnes testées présentaient au moins un résidu de pesticide chimique issu de l’agriculture dans leurs cheveux).

Dans une mobilisation citoyenne, il faut vouloir toucher le plus grand nombre. **On a donc privilégié des mots qui parlent à tout le monde, on parle de pollution de l’air, de l’eau, du sol, plutôt que de l’éco-système.** On a mis à disposition des outils qui permettent d’être au plus proche des problématiques de chacun, avec les deux cartes de pesticides où tu peux rentrer ton code postal et voir concrètement autour de chez toi l’utilisation et l’achat de pesticides.

On a veillé à ce que le passage à l’action soit visible et à la portée de tous : **interpeller les politiques avec un mail adressé et pré-rédigé via une plateforme présente sur toutes les pages du site.** Plus de 100 000 interpellations supplémentaires ont été réalisées. Enfin, la visibilité autour du site a été clé avec le relai dans la presse et une campagne sur les réseaux sociaux qui a permis de toucher plus de 4 millions de personnes.

Pour réussir en plaidoyer il faut à la fois être bien informé de l’environnement politique en étant très réactif pour que la mobilisation fasse écho à l’actualité ; et en même temps bien s’aligner sur le travail collaboratif, ne pas sous-estimer les temps de coordination et de relecture. **Le collectif est puissant, n’ayons pas peur !** Les ONGs ont besoin du monde économique, c’est important que le monde économique fasse sa part.

Démontrer l’apport économique d’un modèle à impact positif

Entre 2022 et 2024, Impact France, l’ESSEC Business School et le BCG ont chaque année publié une étude sur les licornes à impact. Son but ? Objectiver l’apport socio-environnemental de ces entreprises à travers un indicateur encore trop absent des politiques publiques : les coûts évités pour la société.

En analysant les effets des modèles économiques à impact (réduction des déchets, insertion, sobriété énergétique, prévention, santé etc.), l’étude montre que ces entreprises évitent des dépenses publiques importantes en répondant à des besoins essentiels. Une bonne manière de démontrer la pertinence de mieux flécher les dispositifs publics vers les entreprises à impact, non pas pour des questions de posture, mais car cela constitue un investissement stratégique pour la cohésion sociale, et des économies pour le budget de l’Etat !

Ce type de données permet ensuite au mouvement de porter des propositions concrètes dans le cadre des lois de finances, et d’accroître le bien-fondé et la légitimité de ces propositions.

Retrouve l’étude en intégralité ici ➡



Exercice / outil

Identifie un sondage ou une prise de position commune d’acteurs légitimes allant dans le sens de ton plaidoyer.

2.3 Rédiger et suggérer des propositions et des argumentations prêtes à l'emploi

Plus la mesure que tu soumets aux acteurs politiques est structurée, argumentée, et facilement intégrable à un texte de loi ou au sein d'un dispositif public existant, plus ses chances d'adoption augmentent.

Un décideur public est avant tout un être humain ! Pour défendre ou soutenir l'adoption de la mesure que tu proposes, il doit pouvoir identifier ses effets, comprendre comment elle s'insère dans le cadre juridique ou réglementaire existant, et disposer d'un nombre d'arguments nécessaires pour la défendre, en un temps parfois très restreint.

Ta proposition doit donc être clairement formulée, techniquement irréprochable, et les documents que tu transmits directement mobilisables.

Voici quelques outils universellement utilisés par tout bon lobbyiste que tu peux utiliser pour augmenter les chances que ta mesure soit défendue et adoptée :

Le position paper

Qu'est-ce que c'est ? : Un document de référence qui présente ta lecture d'une problématique, ta position, et les solutions que tu proposes.

Proposition de méthodologie :

1. Brève présentation de ta structure et légitimité avec le sujet du position paper
2. Constat et analyse de la problématique
3. Position de l'entreprise/coalition
4. Argumentation et démonstration sur chaque aspect de la position
5. Demandes précises / suggestions concrètes d'évolution légale/administrative
6. Contacts de références au sein de l'entreprise/coalition sur le sujet



👉 Exemple : Position paper – “Les Propositions du Mouvement Impact France pour simplifier et améliorer la CSRD”

La proposition d'amendement et la note d'argumentaire

Qu'est-ce que c'est ? : Un document technique à destination des parlementaires et cabinets ministériels, combinant des propositions de modification d'un texte de loi et un argumentaire concis démontrant la pertinence de la modification à effectuer.

Proposition de méthodologie :

1. Identifier l'article du texte de loi visé, s'il en existe un
2. Rédiger l'amendement en suivant les normes rédactionnelles parlementaires (Pour savoir comment faire, tu peux consulter l'excellent guide pratique du Sénat sur le sujet)
3. Joindre un argumentaire technique : objectifs de la mesure, justification politique, cohérence juridique.

Zoom sur...

L'amendement : un outil central du plaidoyer législatif !

Outil-phare des affaires publiques, la proposition d'amendement est un outil essentiel au travail de plaidoyer dans le cadre d'une proposition ou d'un projet de loi.

Certaines dispositions importantes en termes de justice sociale ou environnementale sont nées de l'adoption d'un amendement, parfois à une très courte majorité !

Au Sénat, 27 % des amendements déposés sont adoptés, et même 58 % en commission ! (Source : [Le Sénat en chiffres](#), 11 mai 2025)

Bonne pratique : Effectuer une analyse des amendements déjà discutés par le passé et effectuer une veille de ceux allant être discutés, en amont d'une discussion parlementaire relative à ton combat de plaidoyer grâce aux sites de l'Assemblée Nationale ou du Sénat.

Les pieds dans le tapis !

Un écueil fréquent : Transmettre uniquement des propositions techniques aux décideurs sans suffisamment de contexte, en pensant qu'ils maîtrisent le sujet aussi bien que toi !

Un bon conseil : Accompagne toujours des documents techniques (surtout les amendements) d'une présentation claire du problème, d'un argumentaire solide et de chiffres si tu en disposes. Dans l'idéal, obtiens un entretien avec un élu ou l'un de ses collaborateurs pour expliquer clairement ton point de vue et convaincre du bien fondé de ta proposition avant de lui envoyer des propositions d'amendement rédigées.

Exemple : Proposition d'amendement - L'élargissement du dispositif JEI aux entreprises à impact

Proposé par le Mouvement Impact France, cet amendement instaure la création d'un statut de "Jeune entreprise innovante à impact" sur le modèle du dispositif JEI qui existe déjà pour l'innovation technologique et qui confère un avantage fiscal pour aider au développement des jeunes pousses.

Il vise donc à mieux soutenir les entreprises qui innovent socialement ou écologiquement.



Retrouve l'amendement ici



2.4 Remporter la bataille des idées

«Le bon général a gagné la bataille avant de l'engager.»

Sun Tzu, L'art de la guerre

Faire avancer ton combat de plaidoyer, c'est d'abord réussir à l'installer dans l'opinion publique, dans le paysage économique, médiatique et politique, le faire exister, le légitimer, et enfin le rendre incontournable. C'est ce qu'on appelle "remporter la bataille des idées" : **créer les conditions pour que ton angle de lecture d'une problématique s'impose dans le débat, et devienne même évident.**

Cela passe par trois leviers majeurs : **mobiliser des voix reconnues, occuper positivement l'espace public** au bon moment, et **générer une large adhésion**, du décideur à l'opinion publique.

C'est cette dynamique qui crée le terrain favorable à ton action d'influence.

Mobiliser des figures et arguments d'autorité

Pour renforcer la légitimité de ta proposition, tu peux t'appuyer sur des personnalités ou structures reconnues, et fiables, en leur partageant ton constat et en coopérant sur les réponses les plus adaptées à apporter. Parmi elles figurent notamment :

- **Les professeurs des universités :** pour apporter un regard académique sur tes propositions, et obtenir une lecture rigoureuse et objective des enjeux. Il peut s'agir d'économistes, de climatologues, de physiciens, d'anthropologues, de philosophes, etc.
- **Les professions réglementées :** pour apporter un regard à la fois expert et confronté à la réalité du terrain quotidiennement. Il peut s'agir de cabinets de conseil, de cabinets d'avocats spécialisés, de médecins, etc.
- **Les syndicats professionnels, ONG, ou associations sectorielles :** pour apporter un regard citoyen et d'intérêt général sur ta problématique, et davantage structurer les espaces de discussion dans le cas des corps intermédiaires. Ils montrent que ta demande repose sur un constat partagé et une cause collective qui va au-delà de ton intérêt particulier.

“Mettre ton sujet à l'agenda” : s'emparer du terrain médiatique à grande échelle

Bien souvent, ton combat doit avoir une existence préalable comme débat sociétal pour pouvoir se traduire en politique publique. Cela implique de le rendre visible, en le plaçant dans le radar des décideurs.

Dans un environnement politique saturé d'informations et d'enjeux concurrents, **les médias restent un vecteur clé de notoriété et de crédibilité**. Ils permettent à la fois d'ancrer ton combat dans les discussions publiques et d'inscrire ta voix comme une référence légitime et reconnue.

Sans cette lumière médiatique, les propositions de plaidoyer que tu porteras auront davantage de peine à émerger.

Les médias, surtout ceux spécialisés, fonctionnent comme des relais stratégiques vers des publics ciblés : acteurs politiques, experts sectoriels, investisseurs, ou encore citoyens. Ils traduisent un message technique en une narration accessible et, ce faisant, mettent en lumière, si ce n'est légitiment, ton combat aux yeux de l'audience.

Pour devenir un “bon client” des médias, il te faut maîtriser ces nuances et travailler un regard singulier et expert.

Les 10 commandements des relations presse

- 1 Le bon média pour le bon sujet :** Choisis le bon média en fonction du message que tu souhaites passer. Un message technique trouvera davantage sa place dans un média spécialisé, là où un message de vulgarisation ou d'interpellation conviendra parfaitement à un média grand public.
- 2 Un message clair et concret :** Le journaliste et l'audience du média à qui tu t'adresses ne connaîtront sûrement pas aussi bien le sujet que toi ! Développe un argumentaire précis, étayé par des exemples simples et concrets.
- 3 Un angle précis et original :** Si ton information n'est pas particulièrement “médiagénique”, tu peux augmenter ses chances de reprise en la communiquant sous un angle original qui donnera davantage envie aux journalistes de se pencher sur le sujet !
- 4 Relier l'info à l'agenda médiatique :** Si ton sujet en lui-même n'est pas suffisamment significatif aux yeux des journalistes par rapport à l'actualité du moment, relie-le subtilement aux thématiques du moment pour tenter d'émerger.
- 5 La puissance de l'exclusivité et de l'avant-première :** Pour augmenter les chances de la reprise de ton info, n'hésite pas à la proposer en exclusivité ou en avant-première à la rédaction de ton choix, notamment s'il s'agit de l'AFP !

- 6 Réactivité et disponibilité :** La temporalité des médias étant très volatile, tu faciliteras le travail du journaliste et maximiseras tes chances d'être repris en étant réactif, précis et transparent sur tes compétences et tes disponibilités.
- 7 Construire la relation sur le long terme :** Privilégie la constance plutôt que l'opportunisme, propose aux journalistes de les rencontrer librement pour leur présenter tes sujets et ton expertise en dehors de tes temps forts de communication. L'idée est de te faire identifier et de maintenir un lien humain sain.
- 8 Ciblage et personnalisation :** Les journalistes reçoivent plusieurs centaines de sollicitations par semaine. Pour que ton message puisse émerger dans le flot de sollicitations, assure-toi de bien cibler les destinataires en fonction des sujets qu'ils traitent et en personnalisant ton approche.
- 9 Relancer intelligemment :** Un suivi ciblé et respectueux est absolument nécessaire pour maximiser tes chances de publication et suivre l'avancée de la publication d'un article, mais avec subtilité, respect et politesse !
- 10 Valorise les retombées :** Analyse et partage les retombées médias traitant de ton actualité pour renforcer ton influence.



Quels outils pour des relations presse efficaces ?

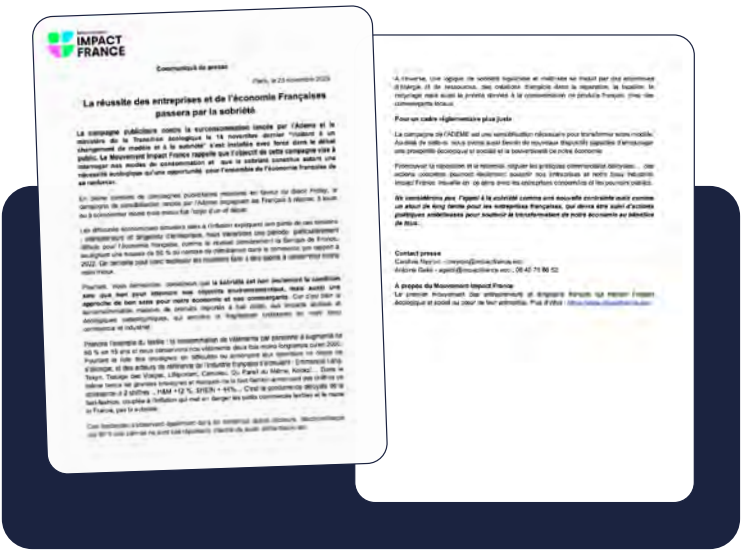
Parmi les nombreux outils utilisés par les professionnels des RP, certains sont particulièrement précieux pour soutenir ta campagne de plaidoyer :


• Le communiqué de presse ou “CP” :

Structure : Document synthétique (1 ou 2 pages), factuel et percutant envoyé aux journalistes pour annoncer un événement, une prise de position ou une action. Il suit généralement un format bien précis (titre, chapô, développement synthétique, citations éventuelles des porte-paroles, contact).

Objectif : Diffuser une information/déclaration/réaction claire aux journalistes pour générer une reprise telle qu'elle, ou déclencher une interview ou un article.

Exemple : CP Impact France x ADEME La réussite des entreprises et de l'économie françaises passera par la sobriété.





Retrouve le communiqué de presse ici


• Le dossier de presse ou “DP” :

Structure : Document de fond qui compile l'ensemble des informations nécessaires pour comprendre une problématique (contexte, présentation détaillée de la structure émettrice, propositions et argumentaire, chiffres-clés, citations, visuels, contacts). Contrairement au communiqué de presse, qui annonce une actualité de manière concise et ciblée, le dossier de presse offre une vision plus complète et structurée.

Objectif : Fournir aux journalistes une information complète, contextuelle et approfondie sur un sujet donné. Nécessaire pour la publication d'études, et les annonces techniques nécessitant un développement important.

Exemple : DP Impact France - Industrie Verte





Retrouve le dossier de presse ici

• La tribune :

Structure : Article d'opinion signé par une ou plusieurs personnes. Outil central de l'influence et du plaidoyer, la tribune a pour avantage d'être publiée telle qu'elle, et donc de pouvoir s'assurer du contrôle du narratif et de la conservation de l'intégralité de tes messages.

Objectif : Partager ton regard ou tes propositions sur un sujet donné pour contribuer à enrichir le débat sur cette question et à convaincre l'opinion publique.

Exemple : Tribune collective "Faire de la sobriété un choix collectif, l'appel de 84 dirigeants"



Retrouve la tribune ici



• Conférences et rencontres presse :

Définition : Rencontre entre les porte-paroles d'une entreprise/coalition et la presse. Elle est le plus souvent structurée en 2 temps : annonces, et questions/réponses avec les journalistes présents.

Objectif : Présenter une information à plusieurs journalistes en direct, permettre aux porte-paroles de développer clairement le message et répondre aux questions, afin de générer une couverture médiatique immédiate et maîtrisée.

Exercice / outil

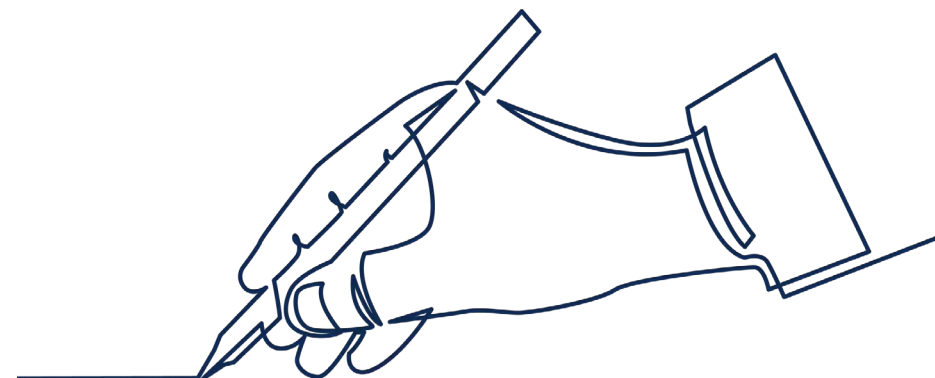
Crée une liste des journalistes influents sur ton sujet et un plan de sensibilisation médias.

Renverser l'argumentaire de ton adversaire, factuellement

En portant ta voix dans l'espace public, il te faudra nécessairement faire face aux objections et contre-arguments des parties adverses dont l'opinion et les intérêts divergent des tiens.

Pour ce faire, il te faudra proposer une contre-expertise capable de surpasser celles de tes adversaires : Identifier les arguments adversaires (traditionnellement, le coût et la complexité supposés de la mesure, les effets d'aubaine, les risques sur l'emploi ou la santé des entreprises etc.), puis apporter une réponse chiffrée, contextualisée et factuelle à l'aide des études et données dont tu disposes.

Il ne s'agit pas de polémiquer, mais de montrer que ta mesure est robuste, nécessaire et légitime, en appuyant toujours sur **l'aspect technique** de ta suggestion.



Marie Nguyen

Co-fondatrice et CMO de WeDressFair



“Ce n’est pas parce qu’on a peu de moyens qu’on a peu de pouvoir.”

En lançant WeDressFair, on ne prévoyait pas explicitement de faire du plaidoyer, mais **on s’est toujours dit que le changement viendrait de trois choses : l’entreprise, le consommateur et le politique.**

On a donc commencé par faire beaucoup de pédagogie autour du consommateur pour expliquer, faire bouger les habitudes d’achat vers des alternatives plus vertueuses, etc. Mais après trois ou quatre ans de développement, on s’est rendu compte, collectivement avec d’autres acteurs du secteur, que nos efforts n’allaient pas suffire : un petit groupe de personnes peut aider à changer les choses mais doit surtout en mobiliser beaucoup d’autres pour transformer une problématique en un sujet de société, et forcer les acteurs politiques à s’en saisir (qu’ils le fassent pour défendre l’intérêt commun, ou pour gagner en visibilité et en image).

Avec les autres entreprises de mode responsables on est arrivé-es à la même conclusion : nos efforts ne vont pas suffire pour changer la donne, les consommateurs sont au milieu d’injonctions contradictoires : d’un côté il faudrait davantage consommer pour maintenir la croissance du PIB, tout en devant être toujours plus sobres. **Au milieu de ces incohérences, tout le monde ne peut pas forcément s’y repérer et adopter les choix alternatifs que nous proposons. Il fallait donc une loi.**

Julia Faure nous a ensuite proposé d’écrire une tribune dans Le Monde réunissant des entreprises textiles et appelant à être davantage régulées. Les signataires de cette tribune ont constitué le premier socle d’EnModeClimat avec Loom à l’atête de cette association. S’agissant de l’organisation

de notre coalition, on a connu 2 phases :

La 1ère a été la création d’En Mode Climat et la structuration avec un premier conseil d’administration. On a défini différents pôles (communication, recrutement de nouveaux adhérents, etc.) avec des chefs de pôle qui travaillaient de façon bénévole. On a ensuite recruté des bénévoles au sein des groupes issus des entreprises adhérentes. On on a travaillé de cette manière pendant 3 à 4 mois, avant que la dynamique s’essouffle un peu par manque de coordination et de temps, car la gestion de nos petites structures respectives demandent beaucoup d’efforts. En se concertant en CA, on s’est dit que c’était trop demander aux membres de continuer sur ce modèle. Un salarié de Loom a donc pris la charge opérationnelle de l’association sur une demi-journée par semaine en lien avec Julia.

La seconde phase a été le recrutement de Flore Berlingen qui travaille 1 à 2 jours par semaine pour l’association. C’est une professionnelle du plaidoyer et son travail consiste à rédiger les contenus stratégiques, à organiser les prises de contact institutionnels, et à préparer l’argumentaire de nos porte-paroles au niveau politique et médiatique.

WeDressFair a toujours fait du contenu pour le consommateur, mais faire du plaidoyer a eu une incidence supplémentaire : on a été beaucoup plus visibles.

En Mode Climat est un petit lobby, et pourtant on a une visibilité très forte, notamment grâce au travail de Julia et de Flore. On a donc pu passer dans les médias et gagner en visibilité. De mon côté j’ai eu beaucoup

plus de contacts avec la sphère politique, ça m’a permis de passer de l’autre côté de la barrière et de comprendre les rouages des institutions. J’ai notamment pu former Pierre Juvet, député européen sur les questions de fast-fashion pour qu’ils défendent nos propositions au niveau européen, et également sur la question des petits colis et de la taxation. Ça nous a également permis de structurer notre contenu, et d’avoir une ligne directrice en alignant tous les acteurs du secteur sur un même message simultanément pour avoir une plus forte caisse de résonance.

Parallèlement à En Mode Climat, et à l’initiative de The Good Goods, nous avons rejoint un autre groupe informel qui regroupait à la fois des parlementaires engagés pour l’adoption de cette loi, et des présidents de fédérations et associations. Ce groupe nous a également permis de pousser pas mal de propositions, d’aligner nos intérêts derrière un même discours et d’avoir des informations “en sous-marin” sur la faisabilité politique de nos mesures, ainsi que les arguments et contre-arguments de nos opposants pour répondre correctement aux journalistes et aux interpellations.

Quelles bonnes pratiques pourrais-je donner s’agissant des coalitions ?

La 1ère chose à mon sens est qu’il faut savoir quel est le message commun qu’on veut faire passer, en étant conscient du temps que l’on veut investir et en choisissant bien les porte-paroles qui vont assurer la coordination, car si tout ne repose que sur quelque chose de totalement informel ou de trop bénévole, tout le monde ne s’investit pas de la même façon et ça ne marchera pas. **Il faut donc créer une structure.** Cela demande pas mal de temps, de la réflexion sur ce que l’on veut, et des discussions franches pour tous s’aligner dessus. La seconde chose est qu’il faut **s’appuyer beaucoup sur les médias**, avoir cette volonté et cette ambition de passer dans les médias et l’énergie de sans cesse défendre son argumentation dans les médias.

Sur la déconstruction de l’argumentaire :

Il y a eu pour moi une phase avant En Mode Climat, où je faisais ça dans mon coin sans identifier suffisamment les lobbys adverses car il n’y avait pas alors de gros sujet de société. Il était plus dur de faire ce travail de fond. On suivait l’évolution du secteur de plus ou moins loin, mais on utilisait déjà ce que certains de nos opposants de la fast-fashion disaient pour démonter leurs arguments au niveau individuel, en faisant tout un travail de recherche sur la question du modèle économique de la fast-fashion, de la sociologie de l’achat, la stratégie fondée sur le volume, etc. La seconde phase commence au moment de la structuration collective, au moment où notre contenu est devenu le fruit d’une seule ligne éditoriale. De mon côté, je travaille toujours sur mon contenu individuellement en lisant de la littérature scientifique ou des articles d’investigation. Le travail de Flore avec En Mode Climat lié à l’actualité prolonge et complète ce travail de fond et me permet de reprendre ce contenu pour enrichir mon argumentaire. **Je continue donc mes recherches de fond et me fais porte-voix de l’argumentaire de la coalition.**

Un mot de la fin que je souhaiterais ajouter ?

Finalement, En Mode Climat est un tout petit mouvement mais qui a réussi, grâce notamment à Julia et au Mouvement impact France, à faire passer nos messages et à remporter une victoire sur ce sujet, bien qu’à l’échelle de la mode nous sommes minuscules !

On a donc besoin de plusieurs types d’acteurs, des acteurs visibles comme Loom qui vont parler dans les médias, faire le travail de terrain au parlement, mais aussi des entreprises qui font monter la sauce de leur côté et sont les caisses de résonance de cette voix pour montrer aux pouvoirs publics que c’est un sujet de société et qu’il faut s’en saisir.

J’aimerais dire que nous sommes la preuve qu’on n’est jamais trop petit pour initier ou soutenir des actions de plaidoyer comme celle-ci, et que **ce n’est pas parce qu’on a très peu de moyens qu’on a très peu de pouvoirs.**

Chapitre 3

Influencer et défendre
Devenir le porte-parole d'une cause



3.1 Construire ta légitimité : démontrer ton expertise

Dans un débat public saturé d'opinions diverses et variées, **la question de la légitimité est plus que jamais centrale**. Pas celle que l'on s'attribue, parfois à juste titre, mais celle que l'on construit, et que les autres finissent par reconnaître.

Ta crédibilité se bâtit sur quatre piliers :

1. Des compétences solides (ce que je sais)
2. Une expérience incarnée (ce que j'ai fait/je fais)
3. Des prises de position sincères, fondées et pertinentes (ce que je dis)
4. Une parole claire, structurée et constante dans le temps (comment je le dis)

La légitimité n'est ni une affaire de diplômes ni de statut social : si tu es directement confronté-e à un dysfonctionnement, et si tu as déjà développé ou engagé des solutions à ton échelle en lien avec une expertise sur le sujet, alors tu es légitime à faire entendre ta voix !

Qu'est-ce qu'une posture d'expert ?

Une posture d'expert ne signifie pas tout savoir, mais toujours savoir de quoi l'on parle.

Pour les décideurs publics ou les relais d'opinion, un-e expert-e :

- Apporte une analyse claire et compréhensible d'une réalité complexe.
- Relie facilement son sujet à des enjeux économiques, sociaux ou environnementaux plus larges.
- Propose des solutions concrètes, applicables, réalistes.
- Ne parle pas au nom de lui-même, mais au nom d'une réalité qui le dépasse et qu'il représente : un enjeu, un territoire, une communauté d'acteurs, etc.

Dans un environnement institutionnel exigeant, c'est cette posture qui peut aider à transformer une prise de parole en influence réelle.

Témoignage

Anthony Babkine

Co-fondateur et délégué Général de Diversidays, co-fondateur du Festival UNIQUES et animateur du Podcast Prends ta place.



"Ne sous-estimez jamais le pouvoir des histoires vraies."

Chez Diversidays, cela fait bientôt 10 ans que nous nous battons pour l'inclusion numérique et plus globalement pour l'égalité des chances en France. Et ce combat, on l'a mené avec toute une palette d'outils. On a produit des études pour documenter les inégalités, proposé des rapports avec des solutions concrètes, organisé des événements pour mettre en lumière les talents issus des diversités... Et on a aussi pris la plume, dans des tribunes, pour faire entendre notre voix. Le plaidoyer, pour moi, c'est plus qu'un levier : c'est un moteur. Il sert à deux choses essentielles. D'abord, **à faire connaître la cause qu'on porte** – parce qu'il faut bien que le monde sache pourquoi on se bat. Ensuite, **à fédérer autour de cette cause, à embarquer d'autres acteurs**, qu'ils soient citoyens, décideurs publics ou entreprises, pour qu'ensemble, on avance.

Un conseil à celles et ceux qui veulent se lancer dans le plaidoyer ? **Ne sous-estimez jamais le pouvoir des histoires vraies**. C'est souvent à travers un témoignage ou une situation concrète que les gens comprennent l'enjeu. Le plaidoyer, ce n'est pas que des grandes idées ou des rapports, c'est aussi – et surtout – l'art de toucher les cœurs et les esprits pour faire bouger les lignes. Si ce que vous défendez ne se rapporte pas à une situation très concrète à transformer, c'est peut-être que vous n'allez pas dans le bon sens.

On dit souvent qu'il faut cinq ans pour devenir expert-e d'un sujet. Moi je dirais : dix ans pour que cette expertise soit reconnue. Et dans l'ESS, comme ailleurs, c'est souvent un chemin semé d'embûches. Chez Diversidays, nous accompagnons

beaucoup d'entrepreneurs-ses qui ont des idées brillantes, une connaissance fine de leur terrain, mais qui n'osent pas se positionner comme des experts. Ils pensent parfois que c'est « juste de la com », que ce n'est pas leur rôle. Mais c'est une erreur. De notre côté, pour les plus discrets, on les encourage à valoriser leur travail, à le partager, à valoriser leurs réussites. Une manière de les faire émerger comme des leaders de l'impact dans leur domaine. En revanche, il faut trouver le bon équilibre entre le savoir-faire et le faire-savoir. Avoir une expertise, c'est bien. Mais si personne ne vous écoute ou ne vous entend, vous passez à côté d'une partie du potentiel d'impact et d'influence.

Construisez une prise de parole authentique, ancrée dans le vécu et partez surtout de ce que vous avez envie de raconter. Ne parlez pas pour parler. L'idée est d'apporter une pierre à l'édifice. Parlez pour transmettre, pour valoriser vos petits pas, pour faire progresser un débat, pour valoriser les autres (vos équipes ? Vos bénéficiaires ? Celles et ceux pour qui vous vous battez au quotidien ?). Vous serez surpris-e de voir combien cela peut faire la différence dans votre capacité à fédérer, à influencer, à peser dans les décisions.

Les 5 conseils-clés que je donne aux entrepreneurs-ses de l'ESS qu'on accompagne pour structurer leur prise de parole :

1. **Trouvez votre ton** : Parlez comme vous êtes. De mon côté, j'ai choisi de me concentrer sur les solutions. Même quand j'évoque des problèmes, je le fais avec l'envie de construire, pas de dénoncer pour dénoncer.

Prenez du temps pour définir cette fameuse ligne éditoriale pour vos comptes, comme ceux de votre l'organisation.

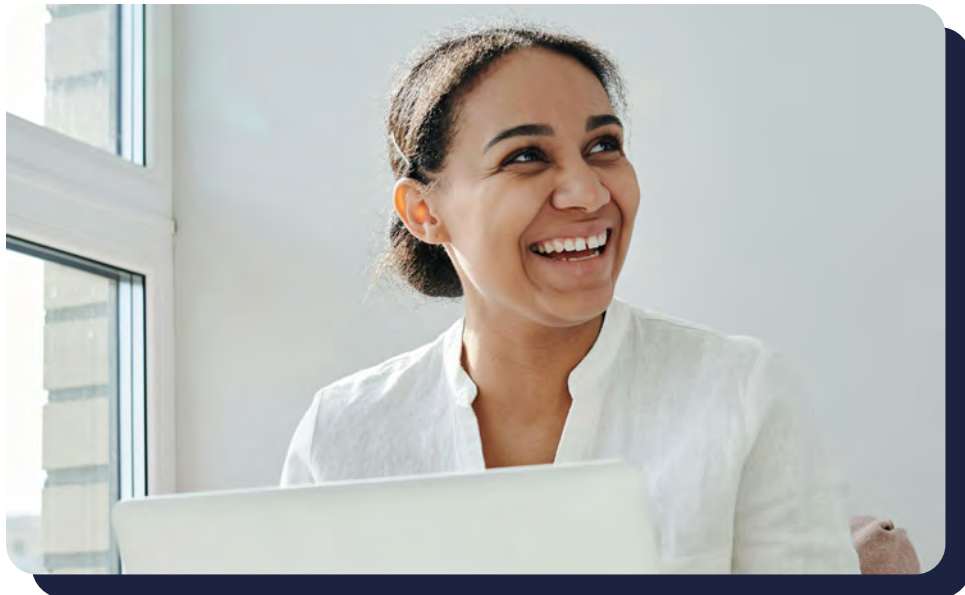
2. Soyez patient-e : Si vous débutez, au départ, vos prises de parole passeront peut-être inaperçues. Ce n'est pas grave. L'important, c'est d'apprendre à tester, ajuster, recommencer. Et un jour, il y aura ce fameux "post qui décolle" – celui qui fait un déclic et donne envie de ne rien lâcher.

3. Gardez du temps et variez les plaisirs : Chaque semaine, gardez un moment pour documenter ce que vous faites : vos réussites, les obstacles, les retours d'expériences... C'est une base précieuse pour structurer votre discours, vos publications, vos futures tribunes. Vous n'avez pas besoin d'être partout, mais d'être clair et régulier. Un plaidoyer vivant, c'est un plaidoyer qui surprend. Un jour une tribune, un autre une vidéo, une infographie, un témoignage... Multipliez les approches, ça vous aidera à toucher différents publics et à renouveler l'intérêt.

4. Entourez-vous : Vous n'êtes pas obligé-e de tout faire seul-e. Travailler avec des communicants, des vidéastes, des photographes, des stratèges en plaidoyer, ça change tout. C'est un investissement qui vous permettra de gagner en impact et en clarté. Et surtout, ne parlez pas seul-e. Le plaidoyer, ce n'est pas une aventure solitaire. Formez d'autres porte-voix dans votre organisation. Chez Diversidays, nous sommes cinq porte-paroles et parfois plus, lors de temps forts nationaux. Chacun a sa tonalité, son audience, sa sensibilité. Cette diversité de voix nous rend plus forts. Et ça permet aussi de passer le relais quand on a besoin de souffler.

5. Restez connecté-e à votre "Pourquoi" : C'est facile de se laisser happer par la médiatisation, les événements, les invitations. Mais demandez-vous toujours : est-ce que cette prise de parole sert ma cause, mon combat ? Si la réponse est non, passez votre tour.

Restez toujours aligné-e !



3.2 Devenir un leader d'opinion : Convaincre et inspirer grâce au personal branding

💡 *"Je suis plutôt de nature réservée et n'aime pas trop prendre la parole sur les réseaux sociaux, le personal branding ce n'est pas fait pour moi"*

Pour un-e entrepreneur-se à impact, le personal branding ne doit pas être perçu comme un exercice au service de l'ego ou de la valorisation de sa boîte, mais comme un outil en faveur de son engagement. **Il s'agit de construire un ethos (ou image de soi) fort, crédible et libre pour défendre ses convictions et peser dans le débat public.**

La construction identitaire pour devenir un leader d'opinion se fonde sur la confiance que tu sauras générer, les valeurs que tu prônes à travers tes prises de position et l'expertise dont tu fais preuve. Ces éléments doivent entrer en cohérence les uns avec les autres et **s'incarner de manière naturelle**, et c'est précisément là qu'entre en jeu la question du personal branding.

La recette du personal branding au service du plaidoyer

L'incarnation des valeurs à travers le discours

Un bon personal branding repose sur l'adéquation entre tes convictions fondamentales et la manière dont tu articules ton discours. À l'image du travail de construction de l'identité de ton entreprise ou de ta marque, il est essentiel que tu structures ton discours, sans pour autant tomber dans un discours figé et stéréotypé.

L'objectif final ne réside pas dans la maximisation de ton audience ou la recherche de viralité à tout prix, mais dans l'illustration claire, structurée et intelligible de ton engagement pour mobiliser les bons interlocuteurs et positionner ta parole comme un levier d'influence sur les débats stratégiques de ton secteur.

De ce travail découlera naturellement un élargissement de ton audience et de ta communauté.

Lucie Basch

Cofondatrice de Poppins, Too Good To Go et Climate House

«Si l'on veut faire de l'impact il faut nécessairement passer par le plaidoyer.»

Les combats de plaidoyer ont besoin d'être incarnés. Le fait de les porter en tant que personne, et non uniquement en tant qu'entreprise ou association, permet de décupler leur poids. L'essence des affaires publiques restant toujours une affaire de conviction entre personnes, il est absolument essentiel de s'appuyer sur l'humain, et de construire des relations dans le temps. Dans mes combats avec Too Good To Go, construire de vrais liens de confiance avec mes différents interlocuteurs (ministres, parlementaires, dirigeants, etc.) m'a énormément servi.

Concernant le personal branding, je pense que c'est essentiel pour incarner son sujet. **Il faut d'abord défendre un combat qui nous tient réellement à cœur, car plusieurs années et autant d'énergie sont nécessaires pour voir les premiers résultats apparaître.** Si la volonté initiale n'est que de servir le business et son impact, la déception peut s'avérer grande car il va être compliqué d'avoir des KPI de conversion business rapidement, et facilement. Le plaidoyer doit donc en

premier lieu être fondé sur des convictions personnelles et des principes forts, et non dans une stratégie de gains à court terme.

L'un des principaux écueils à mon sens est d'ailleurs de vouloir mesurer trop rapidement l'apport business d'une telle démarche. A cela s'ajoute également la défense d'un sujet d'expertise trop large quand il faut, au contraire, être très spécifique. Enfin, je vois un vrai risque de brûler les étapes et de vouloir tout faire, trop vite. La montée en puissance doit se faire de manière progressive.

Passer par l'entreprise pour obtenir des avancées publiques est extrêmement important, à la fois pour la dimension symbolique de la chose, mais aussi en termes d'efficacité. Quand je regarde en arrière ce que l'on a fait avec Too Good To Go, faire du plaidoyer et s'appuyer sur un personal branding fort a été notre meilleure stratégie d'acquisition et notre meilleur ROI marketing... sans pourtant chercher à l'avoir !



Voici quelques conseils précieux pour parvenir à incarner tes valeurs dans tes prises de position :

→ Définir les valeurs "socles" qui te servent de boussoles au quotidien

Ces valeurs doivent être lisibles, même en filigrane, dans le choix des thématiques abordées, l'angle d'analyse privilégié, la posture adoptée ou encore la tonalité. Elles agissent comme une grille de lecture implicite de ton discours. Par exemple : la solidarité, la rigueur, l'empathie, le courage, la justice, etc.

→ Privilégier l'authenticité : faire ressortir ses spécificités propres

À l'ère des contenus générés en masse et des prompts automatisés, il est parfois difficile d'identifier l'authenticité d'un discours ou d'une posture. Ta sensibilité personnelle, la singularité de ton discours et celle de ton parcours de vie sont autant d'atouts à valoriser et à mettre en perspective avec ton combat de plaidoyer. Un discours expert ne doit pas nécessairement être entièrement désincarné ou exempt de toutes convictions morales, bien au contraire.

→ Maintenir de la cohérence dans les prises de position et les interactions

La solidité du personal branding repose également sur la constance : constance des convictions affirmées, des thématiques abordés, et du ton adopté. Chaque prise de parole peut renforcer, ou affaiblir ton image, selon qu'elle s'inscrit dans une narration alignée à ton positionnement ou non. Cette cohérence est également ce qui permet, dans la durée, de distinguer un engagement durable d'un simple effet d'humeur ou d'opportunisme. Elle participe à crédibiliser ta parole dans une logique d'influence et de plaidoyer.



Louis Vidal

Directeur conseil chez Little Wing



“Incarner un combat ne signifie pas transformer sa personnalité.”

Aujourd’hui plus que jamais, les combats ont besoin d’être incarnés pour émerger dans le débat public et capter l’attention des acteurs clés — qu’il s’agisse de décideurs politiques, du grand public ou d’autres parties prenantes. **Pour un-e entrepreneur-se, prendre la parole et incarner son engagement est donc la suite logique et cohérente de son action. En donnant de la portée et de la crédibilité au plaidoyer de son entreprise, cela renforce la légitimité du message et crée un véritable alignement entre la stratégie d’impact de la structure et la vision du dirigeant.**

La première étape consiste à clarifier ses positions, structurer ses messages et identifier avec précision ce que l’on souhaite porter en tant que dirigeant. Cette phase, parfois négligée car jugée évidente, est pourtant fondamentale. Elle permet de bâtir un plaidoyer solide, étayé par des chiffres, des preuves et des idées neuves. Elle exige aussi de poser des limites claires : savoir ce que l’on veut dire, mais aussi ce que l’on ne veut pas dire. C’est à cette condition que l’on pourra saisir les bonnes opportunités de communication et construire une ligne éditoriale cohérente et lisible.

Vient ensuite le temps de définir sa stratégie de plaidoyer et de communication. Les leviers sont nombreux : mobilisation des pouvoirs publics, participation à des coalitions, sensibilisation des médias ou présence sur les réseaux sociaux. Pour choisir les plus pertinents, il est essentiel de comprendre son écosystème : qui sont mes alliés ? Qui dois-je convaincre ?

Quels publics dois-je toucher ? Existe-t-il déjà des voix qui portent ces sujets ? La stratégie ne sera évidemment pas la même selon que l’on s’adresse au grand public, pour sensibiliser, ou à des experts et décideurs politiques, pour influencer des dispositifs réglementaires ou législatifs. Dans bien des cas, il est plus efficace de s’inscrire dans une dynamique collective que de repartir de zéro.

Ce travail suppose aussi une part d’introspection. Chacun-e a sa manière d’habiter l’espace public, et s’exposer ainsi n’est pas évident pour tout le monde. Certains préfèrent ainsi incarner un discours technique et rationnel, quand d’autres préfèrent miser sur l’émotion et la simplicité. Incarner un combat ne signifie pas transformer sa personnalité : on est d’autant plus convaincant-e que l’on reste alignée avec soi-même.

L’écueil le plus fréquent est de se lancer sans préparation suffisante, avec à la clé une prise de parole qui tombe à plat. Cela génère frustration et découragement, alors même que le combat porté est souvent essentiel pour la société. Enfin, il ne faut jamais perdre de vue que se rendre visible implique aussi une part d’exposition médiatique et les controverses potentielles qui peuvent en découler. Il faut s’y préparer.

Cette réalité ne doit cependant pas décourager ceux qui souhaitent faire entendre leur voix. **Plus que jamais, le monde a besoin de dirigeant-es capables de porter une vision nouvelle et d’agir pour faire bouger les lignes. Prendre la parole et s’engager publiquement en fait partie intégrante.**

C’est le moment d’agir.



Chapitre 4

L'Union fait la force : le poids
des communautés et coalitions



4.1 Pourquoi et avec qui construire une coalition ?

Derrière chaque démarche de plaidoyer se trouve un rapport de force.

Pour émerger et peser, agir en coalition peut s'avérer particulièrement utile, voire parfois indispensable.

En effet, sur le terrain de l'influence, les représentants des industries traditionnelles sont souvent bien mieux structurés que ceux de l'économie à impact. Dans des secteurs comme la grande distribution ou l'agroalimentaire, des entreprises ouvertement concurrentes réussissent à s'allier autour de stratégies communes de **lobbying** ou d'**affaires publiques** : elles mettent en place des coalitions efficaces, parlent d'une seule voix aux acteurs politiques, et défendent des intérêts partagés avec pragmatisme.

À l'inverse, les acteurs engagés, malgré des valeurs et objectifs très proches, ont parfois tendance à se diviser sur des éléments de langage, de positionnement ou de méthode. Cette fragmentation et le manque de structuration collective limitent de facto le poids politique des acteurs engagés, quand bien même leur légitimité est indéniable et que l'alternative de discours qu'ils représentent est cruciale.

Pour être vraiment efficace, une coalition de plaidoyer doit être pensée et construite comme **un moyen et non comme une fin**, sans quoi elle perd en efficacité. Elle ne doit pas être un simple regroupement d'intérêts flous, mais **la concrétisation d'un projet commun, porté par des structures qui partagent des objectifs et souhaitent unir leur pouvoir d'agir**.



Témoignage

Floraine Jullian

Déléguée générale de Surface + Utile



“Comprendre les contraintes de chaque interlocuteur pour adapter le discours et trouver un terrain d'entente.”

Surface + utile est née d'un constat : l'immobilier est un levier majeur à mobiliser au service de l'intérêt général, mais de nombreuses structures de l'ESS (associations, entreprises sociales, artisans...) qui portent des solutions pour la transition écologique et sociétale et représentent 10 % du PIB, et 14% des emplois privés ont du mal à accéder à des locaux adaptés. **L'effort de loyer consenti par ces structures à impact se fait au détriment de l'emploi et de l'investissement !**

Pendant ce temps, des millions de m² de bureaux (jusqu'à 9 millions en 2025) restent vacants en France. L'une des questions centrales était donc : **comment mobiliser ces surfaces vacantes pour accompagner la transition écologique et sociale ?** Notre objectif est de créer, à l'image du logement social, un parc immobilier dédié aux acteurs d'intérêt général.

Depuis 10 ans, des opérateurs innovent déjà sur ce sujet ; Surface + Utile est née pour changer d'échelle, fédérer les parties prenantes (acteurs de l'immobilier, structures de l'ESS, secteur public) et porter ces enjeux dans l'espace politique et médiatique.

Face à l'urgence de certains sujets comme le climat, la tendance actuelle consiste aussi à porter des textes à l'Assemblée, en plus de se plier à la règle du marathon médiatique. Le changement culturel est nécessaire, mais ce que recherchent surtout les acteurs de l'impact ce sont des résultats concrets et des avancées majeures. Le plaidoyer peut

être vu comme un levier efficace et complémentaire aux autres actions menées par ces structures.

En termes de plaidoyer, Surface + Utile a récemment remporté une victoire importante : le dépôt de la proposition de loi visant à lutter contre le gaspillage immobilier à l'assemblée nationale le 18 avril 2024, moins de deux ans après la création de S+U !

Le texte a été soutenu par 35 député·es issu·es de 5 groupes politiques différents, et a été élaboré de manière collaborative avec des acteurs de l'immobilier, de l'ESS et des élus locaux.

Concrètement, ce texte consacre plusieurs avancées majeures comme la reconnaissance du potentiel d'utilité sociale des immeubles vacants comme espaces économiques de transition, l'intégration du développement de l'ESS dans les objectifs des politiques d'urbanisme, une définition précise de la vacance économique, la mise en transparence de ces données, et l'élargissement des baux dérogatoires pour faciliter l'accès des acteurs de l'ESS à ces locaux inoccupés.

Cette proposition de loi a permis de mettre à l'agenda politique et d'ouvrir le débat au sujet de la vacance structurelle.

Quelques bonnes pratiques que je pourrais partager ici ?

- Comprendre les contraintes de chaque interlocuteur pour adapter le discours et trouver un terrain d'entente
- Construire des coalitions agiles : avancer

avec une diversité d'acteurs sans attendre un consensus total

- Prendre le temps de poser un bon cadre de coopération : la forme et la méthode sont aussi importantes que le fond

Inversement, je pense qu'il faut prendre garde à ne pas oublier les opérateurs de terrain qui garantissent la pertinence et la faisabilité des propositions, ni à chercher un consensus absolu : trop ambitieux et souvent contre-productif. Enfin, je suis persuadée qu'il vaut mieux créer un bon cadre de coopération que tout vouloir

régler en amont.

Ce que je dirais à une jeune entreprise / association qui hésiterait encore à se lancer dans le plaidoyer ? Le plaidoyer prend du temps, surtout pour les petites structures déjà très engagées opérationnellement. S'appuyer sur une coalition et des acteurs spécialisés permet d'avoir plus d'impact, sans tout porter seul. Enfin, dans chaque espace (institution, collectivité, réseau...), il y a un allié potentiel : identifiez-le et construisez votre stratégie avec lui.

Plus forts, ensemble

L'union d'acteurs en coalition permet de renforcer la symbolique et l'impact politique du message porté communément en :

- Créant la perception de **consensus** sur le sujet défendu
- Donnant l'image d'un front organisé, cohérent, crédible **et donc plus difficile à ignorer ou marginaliser** (symboliquement ou concrètement)
- Pesant davantage dans les médias, auprès de l'opinion, et dans les cercles de pouvoir par la **force de frappe décuplée**.

Mutualiser les ressources

Au-delà de l'aspect symbolique et politique que représente l'union d'acteurs à travers une coalition, **agir collectivement facilite également l'aspect opérationnel** et permet de déployer de plus amples actions :

- Croiser et rationaliser les expertises (juridique, stratégique, communication, mobilisation citoyenne, plaidoyer parlementaire...)
- Partager les frais sur des actions communes (études, campagnes, veille, production média, événements)
- Faire appel à des compétences ou à un plus large réseau qu'on ne possède pas toujours en interne
- Agir plus simultanément, en combinant des moyens dispersés

Les coalitions d'acteurs permettent aussi de défendre des idées audacieuses sans avoir à porter seul l'exposition politique et le risque.

Témoignage

Flora Vidal-Marron

Fondatrice et présidente de Weavers,
Co-présidente de la coalition Work with Refugees



"Travailler en coalition nous a permis d'émerger politiquement, de prendre du poids dans le débat public, et m'a même appris à faire du plaidoyer sur le terrain !"

Je travaille sur un sujet qui est en constant recul depuis 30 ans (l'insertion des exilés et des réfugiés) à cause du durcissement et de la remise en cause des droits humains. Je suis donc obligée d'essayer de faire bouger les lignes dans mon sens puisqu'elles reculent perpétuellement.

Concrètement, la loi nous autorise uniquement à accompagner les personnes régularisées, alors que leur nombre diminue drastiquement à cause des nouvelles directives relatives aux OQTF et aux délais administratifs de plus en plus longs. Le besoin n'a jamais été si fort, et paradoxalement, nous pouvons accompagner de moins en moins de personnes, non pas pour des raisons de capacités mais pour des raisons légales et administratives !

Compte tenu de cette problématique, on voit bien que faire du plaidoyer est pour nous une nécessité absolue, pas seulement sur le plan éthique, mais également en termes de modèle d'affaires et donc d'emplois. **Pour certaines entreprises faire du plaidoyer peut encore paraître accessoire, pour nous, c'est devenu une question de survie.**

Je pense qu'il est fondamental de travailler en coalition. Cela nous a permis d'émerger et de prendre du poids dans le débat public, et cela m'a même permis d'apprendre à faire du plaidoyer sur le terrain !

Un exemple significatif a été la coalition de plaidoyer que nous avons créée pour demander la mise en place d'une convention citoyenne sur la migration (CCM).

Celle-ci a réuni plus de 80 associations, 500 chercheurs, 50 000 citoyens, des élus locaux et des entreprises. Ce collectif nous a permis de nous rendre compte que malgré les diversités de profils le composant, nous partageons les mêmes constats. **La CCM n'a pas abouti, mais cette campagne de plaidoyer a permis de soulever le sujet et a été entendue jusqu'à l'Elysée.** J'y ai rencontré beaucoup de personnes avec qui je travaille encore.

En termes de bonnes pratiques, je recommande vivement aux entrepreneurs de s'associer à d'autres acteurs pour gagner en légitimité et en représentation. À titre d'exemple, en tant que structure associative, nous gagnons vraiment à faire co-porter nos sujets par des entreprises et des leaders d'opinion. **Du point de vue opérationnel, les RP permettent de passer le mur du son, ainsi que le soutien par des influenceurs engagés sur les réseaux sociaux.** Les méthodes traditionnelles me semblent aujourd'hui moins efficaces.

Je suis persuadée que les entreprises et associations doivent davantage travailler avec les corps intermédiaires qui sont les vrais relais de plaidoyer. Il y a un vrai sujet à retravailler avec les syndicats et à leur redonner une place politique centrale.

4.2 Bâtir une coalition : mode d'emploi

Avant d'entrer dans le cœur de la stratégie, il est important de rappeler qu'une coalition repose essentiellement sur ce que certain-es appellent le facteur H (humain), à savoir la relation interpersonnelle et les liens de confiance qui unissent les individus.

Une coalition efficace repose donc moins sur un alignement parfaitement symétrique des intérêts ou de la culture de ses membres que sur la solidité des relations humaines et leur capacité de ses à trouver des intérêts communs pour avancer dans la même direction.

Pour ce faire, prendre le temps d'échanger hors des cadres formels, de célébrer ensemble chaque avancée ou de se soutenir en cas de revers, sont autant de façons de créer une mémoire partagée, d'instaurer une confiance durable pour pouvoir avancer plus loin, et mieux réagir en temps de crises ou de conflits internes.

Pour transformer ces liens en leviers d'action, il faut ensuite structurer les rôles, ritualiser les échanges et entretenir l'alignement autour d'un cap commun.

1 Identifie les bons partenaires

Pour qu'une coalition porte des fruits et soit crédible, ses membres doivent :

• Partager un objectif commun

Pour qu'une coalition soit puissante et pertinente, il n'est pas nécessaire que tous les membres soient d'accord sur tout, mais qu'ils se mobilisent derrière un ou plusieurs objectifs rassembleurs.

• Être légitimes

Entoure toi d'acteurs reconnus dans leurs domaines d'action, sincères et crédibles auprès des cibles visées, en fonction de ton combat.

• Être capables de collaborer

Regroupe des acteurs acceptant la culture du travail collectif, suffisamment ouverts au compromis et à la transparence.

• Accepter la "coopétition"

Les campagnes de plaidoyer font souvent travailler ensemble des acteurs pouvant être concurrents directs ou indirects. L'adhésion à la collaboration et l'entraide de circonstances entre compétiteurs renforce la puissance du collectif et assure un climat sain entre tous.

Zoom sur...

L'exemple des alternatives végétales face aux lobbys de la viande

Embrasser la coopétition

Plutôt que de défendre leurs intérêts en ordre dispersé, La Vie, HappyVore, Heura et Accro ont choisi l'unité.

Face à un changement réglementaire menaçant leur droit d'utiliser des termes liés traditionnellement à la viande, comme «steak» ou «jambon», pour désigner leurs produits végétaux, ces marques habituellement concurrentes ont décidé d'unir leurs forces.

Leur contre-offensive s'est appuyée sur une action juridique commune – qui a permis de faire suspendre le décret devant le Conseil d'État – ainsi qu'une campagne médiatique massive et conjointe.

Elles ont également interpellé l'Académie française pour faire évoluer les définitions des termes liés à la viande, afin de mieux refléter les usages contemporains et l'évolution du secteur végétal.

Dans le prolongement de cette campagne, plusieurs de ces entreprises, aux côtés de Swap Food et Hari&co, ont décidé d'aller plus loin en créant InterVeg, une coalition dédiée à la représentation de la filière.



Un superbe exemple de coopétition, avec une campagne de plaidoyer décalée mais extrêmement puissante pour changer les normes culturelles de l'alimentation et décarboner nos assiettes.

2 Valide des objectifs précis en amont

Deux questions doivent se poser au moment de valider les objectifs de la coalition : quelle est la vision globale vers laquelle la coalition veut tendre (son manifeste), et quels sont les principaux combats qui vont être menés ?

Qu'il s'agisse de la représentation de ta filière ou de ton écosystème auprès des décideurs publics, de la modification d'une loi existante, de la réaction à un enjeu politique ou simplement de la création d'un événement institutionnel, il est essentiel que ces objectifs soient clairs dès le lancement de ta coalition, et répondent aux aspirations et besoins de chaque membre.

Ces objectifs doivent être la boussole de la coalition et aiguiller les choix stratégiques pris par sa gouvernance.

À cette étape, assure-toi de notamment de :

- **Formuler collectivement les objectifs à partir des lignes rouges partagées :** pour garantir l'adhésion, les combats choisis doivent refléter un consensus minimum entre les membres. Ce n'est pas la somme des revendications individuelles, mais le socle commun, clair et assumé, qui doit structurer l'agenda collectif.
- **Hiérarchiser les combats dans le temps :** tous les objectifs ne se mènent pas forcément simultanément. Identifie à la fois des victoires de court-terme et une trajectoire politique de fond.

Témoignage

David Garbous

Président de la coalition En Vérité

"Notre coalition est devenue crédible et puissante par la cohérence de ses actions."



Le plaidoyer est absolument incontournable pour toute entreprise qui souhaite valoriser ses engagements et développer son activité. Les entreprises ont un rôle à jouer dans la transformation des règles du jeu : pour que leurs engagements volontaires deviennent la norme, pour que leurs pratiques innovantes et engagées ne soient pas désavantagées face à celles de concurrents moins-disants, et pour que les politiques publiques intègrent mieux les réalités de terrain.

Le plaidoyer, dans ce contexte, devient un levier stratégique : il permet d'amplifier l'impact d'une dynamique individuelle

pour qu'elle devienne collective, de renforcer la cohérence entre discours et action, et de porter une voix commune au service de la performance économique et d'une économie plus juste, plus résiliente.

En Vérité est né d'un constat partagé par plusieurs marques alimentaires engagées : **il y a une forme de distorsion de concurrence entre les acteurs qui prennent des engagements volontaires et les autres.** Les premiers portent un discours plus détaillé sur leurs emballages et ils sont souvent vendus plus cher, là où les seconds font l'inverse, leur part de marché ne reflète donc pas leur part d'engagement.

Pour rétablir les conditions d'une concurrence saine au profit de la transition alimentaire, il est donc fondamental de donner aux consommateurs la possibilité de comparer les produits entre eux, au-delà de la marque et du prix de vente. Pour répondre à 3 questions fondamentales qu'ils posent en permanence : je veux savoir d'où vient ce que je mange, par qui c'est fait et comment c'est fait. Pour répondre à ces questions, l'opacité est plus fréquente que la clarté. L'objectif du Collectif est de proposer des solutions opérationnelles, issues de la consultation de ses membres, afin de répondre à ces questions. C'est ainsi par exemple qu'est né le projet Origine Info, repris l'an dernier par la Ministre du Commerce Olivia Grégoire.

Aujourd'hui le Collectif réunit 60 marques de l'ensemble de la chaîne de valeur, des coopératives agricoles au distributeur en passant par les fabricants. C'est un écosystème très dynamique, pragmatique, tourné vers l'action qui travaille depuis cette année sur un 4ème pilier : le juste partage de la valeur et qui élargit cette dynamique en travaillant avec d'autres acteurs engagés comme le Mouvement Impact France ou BLab France.

La coalition fonctionne car elle réunit une grande diversité d'acteurs sur toute la chaîne de valeur. C'est indispensable pour ne pas raisonner uniquement dans sa ligne de nage et imaginer des solutions bonnes pour soi mais impossibles à mettre en place pour les autres maillons. Dans l'alimentaire, on bute souvent sur ce travers : chaque maillon individuellement affirme qu'il est prêt à accélérer la transition, mais

dans le même temps, il blâme le maillon d'avant ou celui d'après de l'empêcher de le faire. Avoir tous les acteurs autour de la même table est donc une force.

Elle fonctionne ensuite car elle s'appuie sur les idées des adhérents : si le cadre stratégique est posé, connu de tous et piloté par la Présidence et le Conseil d'Administration, c'est bien les retours concrets et pragmatiques des adhérents qui nourrissent les propositions du Collectif.

Elle fonctionne enfin car chaque proposition est passée sous les fourches caudines des consommateurs : impératif de nous assurer que le dispositif qu'on a imaginé est compris et plébiscité par les clients. Car c'est de cette façon qu'il permettra aux entreprises qui affichent le dispositif de gagner des parts de marché : **nous voulons que nos propositions permettent à ceux qui s'engagent de mieux performer.** D'abord pour valoriser leurs efforts, ensuite pour donner envie à leurs concurrents de se mettre au même niveau. C'est de cette façon que le Nutriscore est devenu un succès populaire. Le dispositif Origine Info doit suivre la même voie.

Pour finir, la coalition est devenue crédible et puissante par la cohérence de ses actions qui construit une véritable crédibilité dans la durée. On parle souvent d'un déficit de confiance des consommateurs envers ce qu'ils mangent.

Pour regagner la confiance, c'est comme en amour, il n'y a que les preuves qui comptent.

3 Valide un narratif et un discours commun

Pour obtenir des résultats, tes propositions de plaidoyer doivent être traduites en un message clair, compréhensible et partageable par tous les membres de la coalition.

Comment faire ?

→ Co-construire un récit fédérateur, fondé sur un dénominateur commun fort

Le narratif d'une coalition doit refléter les valeurs et les objectifs communs de la coalition, sans exclure ni marginaliser aucun de ses membres. Il s'agit d'un récit clair, d'un dénominateur commun fédérateur, capable d'être partagé par tous, dans le respect des sensibilités, des cultures d'organisation et des cadres d'action de chacun. Ce travail d'alignement en amont est essentiel pour éviter les tensions ou les prises de parole contradictoires une fois la campagne lancée.

→ Aligner les messages clés sur les objectifs politiques

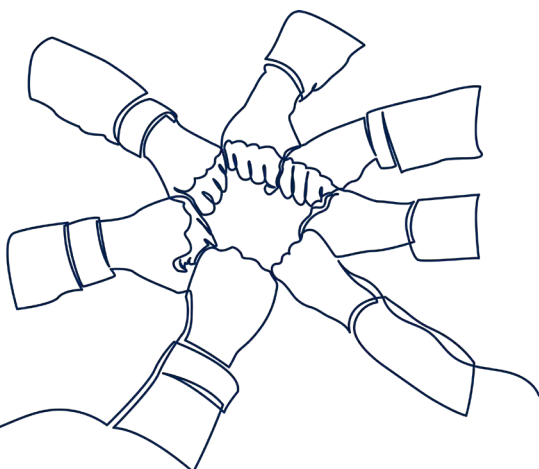
Le discours commun doit soutenir les priorités concrètes du plaidoyer. Il faut hiérarchiser les messages, fixer des éléments de langage partagés et les adapter aux différentes cibles (décideurs, médias, citoyens) et en fonction de l'actualité.

→ Prévoir une marge de personnalisation contrôlée

Chaque organisation doit garder une liberté de ton ou de canal, mais s'engage à soutenir et porter la ligne commune. Cela évite les dissonances publiques tout en respectant les spécificités et préférences des membres. Un kit de communication commun mais personnalisable est une bonne pratique pour faciliter la coordination.

→ Tester et ajuster le discours selon les retours terrain

Les principaux messages de la coalition ne doivent pas rester figés ! Il est utile de recueillir régulièrement les retours des élus, journalistes ou citoyens, pour affiner les formulations, renforcer les points d'adhésion et éventuellement corriger certains malentendus.



Témoignage

Maud Sarda

Co-fondatrice et Directrice de Label Emmaüs



"Le plaidoyer est un combat"

Le mot qui me vient à l'esprit en pensant au plaidoyer ? Combat. Car faire du plaidoyer c'est combattre un système en place, un système économique, politique, médiatique. **Je ne considère donc pas le plaidoyer comme un levier, mais comme une nécessité.**

L'année passée, nous avons mené tous nos combats en coalition, autour de 3 enjeux majeurs :

- la lutte contre la fast-fashion, qui m'a le plus mobilisée avec la coalition anti fast-fashion qui regroupe plusieurs associations (Emmaüs, Zero Waste, Les Amis de la Terre, HOP, France Nature Environnement, etc.) mais aussi avec En Mode Climat et Impact France, chacun jouant sa partition pour atteindre le même objectif.
- le financement des coopératives avec le collectif des Licoornes, pour obtenir un programme French Coop, à l'image de ce qui existe pour les startups avec la French Tech.
- la protection et le développement de la seconde main avec le collectif On passe la seconde. Cette coalition est née de rencontres humaines, au moment où j'étais très inquiète du ralentissement de l'activité dans la seconde main. J'ai appelé d'autres acteurs en leur demandant comment se portait leur activité et, partageant le même constat, nous avons décidé de monter une opération commune : au début une campagne de communication et de marketing qui s'est transformée en une opération d'interpellation et de plaidoyer pour la seconde main.

De ces différentes campagnes, je tire comme enseignement qu'en 10 ans d'entrepreneuriat la situation n'a jamais été aussi difficile pour les entreprises à impact social et environnemental. Quand le contexte est mouvementé politiquement, que la couverture médiatique s'appauvrit et que certaines tendances de consommation s'inversent comme actuellement,

c'est le moment de redoubler d'effort dans nos combats de plaidoyer, mais ça demande d'y croire. J'observe aussi que dans cette adversité, il n'y rien d'aussi important que les collectifs et qu'ils n'ont jamais été aussi forts et liés entre eux.

Sur la proposition de loi sur la fast-fashion c'est un cas d'école à de nombreux égards en termes de plaidoyer : une loi votée à l'unanimité c'est très rare, d'autant plus s'agissant d'environnement et d'économie. C'est la preuve que l'on peut réussir à rassembler et à gagner sur certains sujets sur des sujets qui rassemblent, et que la clé est d'arriver à interpeller, en nouant des alliances, et en choisissant les bons mots, avec l'obsession de faire des choses transpartisanes en dépassant les clivages traditionnels ! Je retiens aussi comme enseignement qu'il faut toujours se réjouir des petites victoires, qui sont parfois, comme ici, la preuve de notre capacité à parler à un imaginaire collectif très large : certains interlocuteurs disant même que c'est la première fois qu'ils ont entendu le MEDEF et Les Amis de la Terre tenir le même discours..!

En termes de bonnes pratiques que je pourrais confier, je pense qu'il ne faut pas imaginer que pour faire du plaidoyer il faut être un professionnel des affaires publiques et avoir une connaissance extrêmement technique des sujets que l'on défend. Il n'y a pas meilleur ambassadeur pour le plaidoyer que la personne qui vit elle-même les choses concrètement. Quand je défends un autre financement pour le monde coopératif, je donne mes exemples très concrets (par exemple le refus de Bpifrance de financer l'innovation sociale à hauteur de quelques dizaines de milliers d'euros, et son choix d'investir 7 millions d'euros le jour-même dans... Dogami : un jeu de chiens virtuels NFT). Je pense que parfois des exemples de terrain

ont plus d'effets qu'une note ultra technique, et que les entrepreneurs confrontés à une réalité dont il peut témoigner est l'un des acteurs les mieux placés pour défendre un sujet d'intérêt général.

Du côté du porte-parolat, je me sers énormément de LinkedIn pour faire avancer nos sujets. **Aujourd'hui les réseaux sociaux sont à mon sens la manière la plus puissante de faire du plaidoyer.** Certaines associations ou fédérations historiques ont d'ailleurs de plus en plus de mal à être écoutées et reçues par les décideurs politiques, quand bien même elles sont extrêmement crédibles et identifiées. Inversement, il m'est arrivé de recevoir plusieurs invitations de la part de ministres suite à une interpellation sur LinkedIn. C'est triste, mais c'est une réalité avec laquelle il faut composer pour défendre nos intérêts et remporter nos combats. Je recommanderais donc d'utiliser les réseaux sociaux, d'interpeller les élus pour établir un lien, et d'intégrer les associations et acteurs de la société civile au cours des discussions, comme nous avons pu le faire concernant la fast-fashion. Une fois les opportunités déclenchées, je recommande donc de se rapprocher des personnes expertes sur les sujets ciblés et de toujours monter et suivre les choses en collectif.

Un autre conseil que je pourrais donner, mais qui n'est pas toujours simple à appliquer dans le monde feutré de l'économie et de la politique française, est d'assumer d'adopter une posture militante et d'oser dire quand les règles du jeu dysfonctionnent. Car **sans une parole franche et directe, jamais le monde économique ne pourra se transformer.** Néanmoins, je sais que je suis très libre de ma parole, notamment grâce au nom d'Emmaüs et que tout le monde n'a pas cette chance là non plus. J'aime penser que je porte aussi la voix de ceux qui sont moins libres de prendre la parole.

"50% de mon temps est dédié à faire, et 50 % à faire savoir"

Faire du plaidoyer prend objectivement beaucoup de temps, mais c'est un investissement absolument essentiel, tant au niveau de la représentation institutionnelle, que de la

prise de parole en externe ou de la création de contenu sur les réseaux sociaux.

Je mettrais en garde contre le risque de ne pas réussir à dépasser son intérêt personnel ou celui de sa structure. Le plaidoyer doit être universel et défendre quelque chose qui nous dépasse, dont on ne bénéficiera pas toujours. Oui, le plaidoyer et le marketing sont liés d'une certaine manière quant à la réputation et à la visibilité de l'entreprise, mais les discours ne sont et ne doivent pas être du tout les mêmes. Je pense qu'il est nécessaire de séparer ces actions, et de ne pas les lier stratégiquement. De même que certains grands groupes lient parfois la RSE à la direction de la communication, lier directement le plaidoyer au marketing me semble être une erreur. **Le plaidoyer doit être une activité à part entière pour les entreprises à impact.**

Pour finir, j'aimerais que demain le plaidoyer soit quelque chose de davantage valorisé stratégiquement, à l'image d'achats d'équipements logistiques ou d'investissement technologique. J'aimerais que ça devienne une activité essentielle et à part entière dans l'impact. **Car un-e entrepreneur-se à impact ne peut pas entreprendre sans investir dans un plaidoyer :** pas forcément à titre personnel, mais par et pour son entreprise. Cela nécessite d'y accorder les moyens nécessaires : un-e salariée, un budget pour les médias, l'événementiel, voire un consultant extérieur lobbyiste. Tout cela a bien évidemment un coût. Chaque entrepreneur doit trouver des financements pour ça, je pense donc que les investisseurs solidaires devraient aussi vouloir financer cela. **On ne peut pas perpétuellement se plaindre du manque de visibilité de nos structures si on ne s'y met pas tous pour prendre la parole et raconter un autre imaginaire, rédiger des tribunes, s'emparer de l'espace médiatique.**

Cette révolution culturelle ne va pas venir toute seule, il faut occuper le terrain et ne surtout pas voir cela comme une perte de temps.

Pour changer le monde, entreprendre ne suffit pas, il faut se faire entendre.

4 Identifie bien les interlocuteurs opérationnels et les porte-paroles de ta coalition

La force d'une coalition passe aussi par la cohérence interne et la crédibilité de ses représentants.

- **Identifie les interlocuteurs opérationnels** (responsables affaires publiques, chargés de communication, chief of staff, etc.)

- **Identifie les porte-paroles** qui incarneront les messages de plaidoyer en signant les tribunes, en s'exprimant sur LinkedIn et en répondant aux sollicitations des médias (dirigeants, responsables affaires publiques, membres du board, etc.).

Définir équitablement l'investissement de chacun

Une coalition efficace repose sur un engagement clair et équilibré des membres. Avant de s'engager, il est crucial de bien définir les contributions attendues de chacun pour éviter tensions, déséquilibres et déceptions.

1. Le nerf de la guerre : clarifier les apports et la répartition des coûts

Dans toute coalition comme dans tout projet, la question des ressources financières est centrale. Pour garantir une collaboration saine et éviter les tensions, certains points doivent être soulevés au démarrage :

- **Quels coûts seront partagés, et comment ?**

Par exemple : organisation d'événements, production de supports, frais de communication, déplacements, experts externes.

- **Comment seront répartis ces coûts ?**

En proportion des capacités de chaque membre ? Par adhésion ? Par projets ? En nature ?

- **Quels mécanismes de gestion financière seront choisis ?**

Gestion flexible sans structure juridique commune ? Créer un compte commun ou un fonds dédié ? Quel processus pour la gestion et le suivi du budget ?

2. Investissement en temps : définir les engagements concrets

L'autre dimension clé est le temps consacré par chaque membre : réunions, production de documents, actions de lobbying, mobilisation des dirigeants, etc

Pour éviter tout décalage d'attente entre les membres, quelques bonnes pratiques avant de se lancer :

- **Lister précisément les activités à réaliser** en estimant le temps nécessaire pour chacun

- Définir clairement les **contributions attendues**

• **Travailler en asynchrone et de manière souple pour ne perdre personne en route :** une boucle sur une messagerie sécurisée et des documents accessibles en ligne évitent parfois beaucoup de longs e-mails et réunions trop souvent chronophages !

• **Prendre en compte la disponibilité et la capacité opérationnelle de chacun-e :** Comprendre et accueillir sans frustration les périodes de pic d'activité, de congés, et les priorités internes des membres de la coalition, pour éviter les surcharges ou les contributions inégales.

• **Faire des bilans réguliers,** apprendre à se dire les choses et progresser ensemble, pour rester soudées.

• **Garder du temps pour les liens humains,** les réunions physiques pour se connaître et se faire confiance.

• **Accorder une place centrale à la communication et à la gestion des conflits** en identifiant tôt les sources potentielles de conflits, en mettant en place des espaces d'échanges dédiés si nécessaire pour les désamorcer (avant que ça prenne trop d'ampleur), et en créant une culture du feedback, une méthode sur le sujet et des temps dédiés mensuels/annuels.

• **Placer la notion de confiance au cœur de la coalition :** que chacun-e sache pourquoi il est là, pourquoi les autres sont là, pour savoir quels sont les intérêts et jouer dans ce cadre.

🤔 Les pieds dans le tapis !

Un écueil fréquent : vouloir trop vite créer de nouvelles coalitions plutôt que rejoindre celles déjà existantes. Cela peut être occasionné par manque de temps de rencontrer les acteurs et de comprendre l'historique d'une cause, en refusant de rejoindre une coalition dont l'angle n'est pas exactement le même, ou par frilosité en raison d'une culture ou d'une typologie d'acteurs différentes. Au lieu de renforcer l'écosystème, cela peut provoquer un affaiblissement global, et entraîner des problèmes de visibilité, et de fragmentation du discours.

Un bon conseil : prendre le temps d'identifier si des coalitions existent, rencontrer les interlocuteurs pertinents et analyser les synergies en profondeur pour **voir si une adhésion ou un rapprochement est possible, et souhaitable !**

📄 Exercice / outil

Recherche si des coalitions défendant les mêmes objectifs que toi existent et dans le cas contraire liste des structures avec qui t'allier.

4.3 Engager sa communauté autour de sa cause

Les citoyen-nes, et plus spécifiquement les membres directs de ta communauté, qu'ils soient clients, utilisateurs ou simplement concernés par la cause que tu défends, peuvent devenir tes meilleurs ambassadeurs et ambassadrices : ne les oublie pas ! Une communauté engagée peut transformer tout un secteur.

Cet élément est essentiel pour te soutenir, accompagner ton ambition et faire rayonner collectivement la cause que tu défends.

Pour ce faire, tu peux activer plusieurs leviers :

• **Devenir un relais d'influence sur les réseaux sociaux :** Identifie les plateformes où ta communauté est active (LinkedIn, Instagram, etc.) et prends la parole régulièrement pour partager des analyses d'actualité, des convictions, voire les coulisses de ton entreprise et de tes rendez-vous institutionnels.

• **Lancer des pétitions :** Sur les sujets grand public (environnement, santé, alimentation, société, etc.), la pétition peut être un levier tactique pertinent pour démontrer un soutien massif, capter l'attention médiatique et légitimer une demande auprès des pouvoirs publics. Elle sert aussi de point d'entrée pour structurer une base engagée, à réactiver ensuite dans des campagnes ultérieures.

🔍 Zoom sur... L'exemple de Yuka et de la lutte contre les nitrites

En 2021 Yuka a lancé une pétition en coalition avec l'association FoodWatch et la Ligue contre le cancer pour obtenir l'interdiction des nitrites ajoutés dans l'alimentation à base de viande. Celle-ci a recueilli plus de 523 000 signatures.

Résultat : victoire en appel en 2023.

Le trop-plein perçu du soutien financier a ensuite été reversé à la Ligue contre le cancer !

Les industriels de la charcuterie ont alors saisi la justice pour "appel au boycott".

Après une première défaite judiciaire, Yuka a fait appel à sa communauté pour financer ses frais juridiques en appel, levant près de 400 000 € en un temps record.



• **Créer un réseau d'ambassadeurs locaux** : Identifie des personnes engagées au sein de ta communauté dans différentes zones géographiques et propose-leur de devenir des relais de ton combat auprès des élus, des médias ou d'autres acteurs clés locaux. Fournis-leur des outils concrets (argumentaires, kits de mobilisation, formations) pour qu'ils puissent agir de manière autonome mais coordonnée, comme l'a par exemple très bien fait **Terre de Liens** sur la question de l'accès des terres agricole aux paysans et la lutte pour la préservation de la nature et des terres comme un bien commun.

Ainsi tu pourras activer ta communauté dans une logique de plaidoyer, selon deux approches :

- **Une stratégie ponctuelle**, où tu mobilises ta communauté à des moments clés, lorsque la pression de l'opinion publique et du nombre doit être plus intense, comme par exemple en amont de la discussion d'une loi ;
- **Une stratégie continue**, où la communauté est un levier direct d'influence, notamment grâce aux ambassadeurs et ambassadrices et à la présence locale.

Pour parvenir à mobiliser ta communauté d'une de ces façons, il te faut :

- Établir et entretenir un lien humain fort avec ta communauté (clients, adhérents, sympathisants...)
- Diffuser une information claire, régulière, sans pour autant la noyer sous trop de contenus
- Proposer des espaces d'échange, de contribution, voire de co-construction des propositions de plaidoyer que tu portes.

Mais cela implique aussi de te poser les bonnes questions sur ton modèle. Investir dans l'animation d'une communauté demande de la conviction, du temps, et de repenser parfois la stratégie de communication dans son entièreté.

Exercice / outil

Choisis le format le plus porteur pour ta campagne et réalise une version utilisable et modifiable.





Chapitre 5

Bonnes pratiques, outils, mesure
et valorisation de l'impact

Maintenant que tu as une vision claire des logiques sous-jacentes du plaidoyer et des leviers à activer pour porter ta cause, cette dernière partie récapitule **les étapes structurantes** d'une bonne campagne de plaidoyer et t'apporte **les outils concrets** dont tu auras besoin pour bien démarrer, suivre ta progression et **mesurer ton impact**.

Témoignage

Marie Trellu-Kane

Présidente fondatrice d'Unis-Cité

“Une politique publique durable doit passer les époques et ne pas être remise en cause à chaque élection.”



Le regard que je porte aujourd'hui sur le plaidoyer est ambivalent : c'est un mélange d'espoir et de lassitude. D'espoir car mon expérience montre que la société civile peut faire naître des politiques publiques durables et transformatrices pour notre société. De lassitude car depuis quelques années, il est devenu de plus en plus difficile d'avoir de l'impact dans ces tentatives de plaidoyer : nous avons d'abord été confrontés à une concentration des pouvoirs qui a limité le nombre des décideurs et de fait, la capacité d'influencer. Et depuis 2024, l'absence de réelle majorité dans le pays et l'ébranlement des équilibres démocratiques rendent complexe l'identification des interlocuteurs susceptibles de faire avancer les choses. Par ailleurs, la politique actuelle de rigueur budgétaire absolue rend quasiment inaudibles toutes les tentatives de plaidoyer.

J'identifie plusieurs bonnes pratiques qui me semblent cruciales :

- Faire le job à la place des élu·es ou dirigeant·es que vous voulez convaincre : rédiger les propositions d'amendements pour les parlementaires que vous espérez voir porter vos suggestions (dans le cadre d'un projet ou d'une proposition de loi)
- Rédiger une note (blanche dans l'idéal) avec la proposition de politique publique que vous recommandez, et l'ensemble des éléments nécessaires (étude d'impact, projec-

tions budgétaires, cadre réglementaire ou législatif nécessaire, etc.).

- Créer et cultiver de bonnes relations avec des dirigeants de tous les partis (en tous cas à droite et à gauche) - pour éviter que la politique publique que l'on défend soit « politisée » et de fait disparaisse à la prochaine alternance politique...
- Communiquer régulièrement (communiqués de presse, réseaux sociaux), afin d'être identifié par les médias et politiques comme « interlocuteur expert / de référence » sur le sujet qui vous occupe.
- Mobiliser le SROI (retour social sur investissement) ou autre méthode de calcul du « retour sur investissement » pour les finances publiques, d'investir dans la politique que l'on tente de promouvoir.

Concernant les écueils :

- Être uniquement dans la défense des intérêts de sa structure
- Ne pas porter de vision d'une politique publique « qui nous dépasse »
- Faire seul / ne pas embarquer d'autres dirigeants / leaders associatifs / de la société civile autour d'une même vision
- Politiser son message : une politique publique durable doit passer les époques et ne pas être remise en cause à chaque élection.

Au cours du travail que nous avons mené pour la création du service civique, j'identifie deux points qui ont été essentiels dans cette victoire de plaidoyer :

1) La formulation / rédaction de notes blanches présentant, bien au delà d'Unis-Cité, la vision et les modalités opérationnelles et budgétaires de déploiement d'un « service civil / civique universel » : sans ces écrits précis, donnant une vision pour ce « projet de société » que pouvait devenir un service civil/civique national, précisant les impacts à attendre, et explicitant les modalités concrètes de mise en oeuvre du projet (durée, contenu des missions possibles, formations nécessaires, coût, modalités de pilotage national et territorial, etc.), je pense que rien ne se serait passé.

2) Les « crises » auxquelles il a fallu que l'Etat/ les gouvernements en place apportent une réponse : sans les émeutes de banlieue de 2005, le Service Civil Volontaire, annoncé par Jacques Chirac sur la base des propositions d'Unis-Cité (service civil qui a servi de base au service civique actuel), n'aurait pas vu le jour. Sans les attentats de Charlie, qui ont conduit le pays à se poser la question du « Service National », François Hollande n'aurait sans doute pas décidé « d'universaliser » le Service Civique (d'en faire une étape incontournable du parcours des jeunes), et le Service Civique n'aurait pas pu doubler d'envergure entre 2015 et 2017.

J'ajouterais sans doute un autre élément clé : il est essentiel de ne pas se limiter à « défendre son projet » : **je n'ai jamais fait de**

note pour présenter le projet Unis-Cité et en quoi il était important de le soutenir : mon plaidoyer s'est toujours porté sur la vision d'un service civil/civique universel de plus vaste ampleur : quelque chose qui dépasse Unis-Cité même s'il se nourrit de son expérience et en a besoin « opérationnellement ».

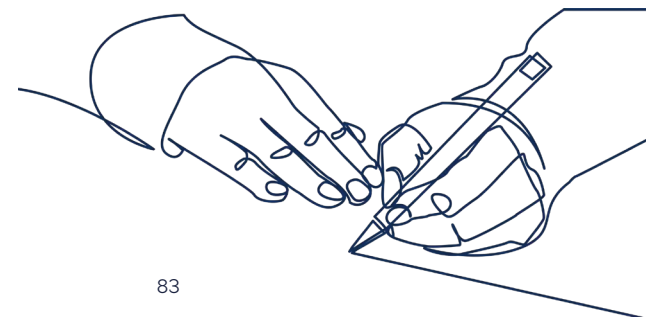
Ce que je dirais à un.e jeune entrepreneur.se qui hésiterait encore à se lancer dans le plaidoyer ?

Je lui recommanderais deux choses :

1) De clarifier, avec précision, ce qu'il/elle attend d'un éventuel plaidoyer : qu'attend-il ou elle des pouvoirs publics (locaux/nationaux selon le plaidoyer envisagé) ? Un cadre légal ou réglementaire différent ? Lequel ? En quoi serait-il différent ? Des financements publics ? À quelle hauteur et pour financer quoi ? Quelle serait la légitimité à demander que ce coût soit assumé par les finances publiques ?

Savoir précisément ce qu'on attend des pouvoirs publics permet d'être efficace dans ses démarches et son plaidoyer, ce qui devrait lever certaines hésitations. A contrario, si vous n'en attendez rien de précis ou de concret, j'aurais tendance à dire qu'il est inutile de perdre du temps dans du plaidoyer (...).

2) Comme dit plusieurs fois plus haut : de penser « projet de société » et politique publique, et non uniquement « défense de ses intérêts ». Porter quelque chose qui nous dépasse, et rendra l'impact de votre projet systémique, n'est-ce pas motivant ? Hésitations levées ?



5.1 Mesurer l'impact de ton plaidoyer

💡 "Je comprends bien les actions à mener, mais j'ai du mal à savoir comment mesurer concrètement le résultat..."

À l'instar de tout projet entrepreneurial évalué à l'aune d'indicateurs clairs et de résultats tangibles, **le plaidoyer doit lui aussi être mesuré**, même si certains de ses indicateurs de performance restent parfois plus délicats à (dé)chiffrer !

Ces indicateurs te seront pourtant essentiels pour évaluer précisément le poids de tes actions d'influence, ajuster ta stratégie en temps réel, et apprendre pour concentrer tes efforts, à l'avenir, sur ce qui produit réellement du changement.

Sans cette rigueur rétrospective, tu prends le risque de naviguer à l'aveugle, et tu risques de diluer ton énergie, ta motivation et tes ressources.

Indicateurs d'impact

🏢 Impact politique et institutionnel

Ai-je réussi à influencer les acteurs politiques ?

- Nombre de tes **suggestions adoptées et/ou défendues**, nombre de décideurs défendant tes propositions, etc.
- **Positions publiques de décideurs clés** sur tes propositions
- Nombre d'**audiences** et de **rendez-vous** obtenus, nombre de **consultations** rédigées...

📢 Notoriété : portée et diffusion

Ai-je réussi à percer dans l'opinion publique ?

- Volume des **articles de presse** (quantité, et importance des médias)
- Nombre d'impressions, de mentions et de reach sur **réseaux sociaux** pendant ta campagne de plaidoyer
- **Élargissement de ta communauté** (nombre de nouveaux abonnés social media ou newsletter, etc.)
- Nombre de **nouvelles visites** de ton site interne/téléchargement application
- **Taux de remplissage/visionnage** si tu as organisé un événement lié à ta campagne, etc.

🗣️ Réputation : tonalité et influence

Mon message a-t-il été bien perçu par l'opinion publique ?

- Analyse de la **tonalité** des retombées médiatiques et sur les réseaux sociaux
- Nombre de **relais et soutiens influents** (journalistes reconnus, experts, leaders d'opinion), engagement des influenceurs et partenaires stratégiques.

👏 Mobilisation et engagement de ta communauté

Ai-je réussi à bien embarquer ma communauté dans mon combat ?

- Activité et investissement des membres de ta **coalition**
- Nombre de signatures de **pétitions**
- Volume de partages des contenus diffusés
- Nombre d'**interpellations politiques** coordonnées envoyées

👁️ Ressources investies et efficacité opérationnelle

Comment pourrais-je progresser la prochaine fois ?

- **Temps consacré** (heures et jour / perso et équipe)
- **Efficacité budgétaire** (moyens mobilisés vs résultats obtenus)
- **Efficacité opérationnelle** (respect de la réalisation des actions-clés aux échéances fixées par le calendrier politique.)



5.2 Valoriser tes résultats : pas pour briller, mais pour peser

💡 *“Je ne fais pas de plaidoyer pour la reconnaissance, je préfère être discret, surtout en cas d'échec...”*

Valoriser, c'est donner du crédit à ton action, mais surtout du souffle à ceux qui la suivront.

Une part décisive de ton travail d'influence se joue dans la façon dont **tu analyses les résultats obtenus** ou l'absence de résultats, et dans **ce que tu en fais** : vis-à-vis de tes alliés, de ton organisation, et des dirigeants politiques que tu vises.

Tu n'as pas forcément «gagné» ou «échoué», le plaidoyer **relevant d'une obligation de moyens et non de résultats**, en revanche, tu as engagé des ressources, mobilisé des acteurs, ouvert des fronts, créé des dynamiques collectives. **Ce capital-là, s'il n'est pas consolidé, retombe.**

La valorisation des résultats n'est pas qu'une opération de communication, c'est surtout une **opération de structuration** qui doit produire une lecture claire de ce que la campagne a permis : quel était le problème, ce qui a été fait, ce qui reste à faire.

📁 Les bonnes pratiques !

→ Capitaliser au bon moment de la campagne

Ta campagne n'avance pas de façon linéaire : elle connaît des pics de visibilité, des ouvertures politiques, des réactions inattendues. Ces moments doivent être immédiatement identifiés et exploités : attendre «la fin du projet» pour valoriser certains résultats peut te faire perdre des occasions de transformer un signal faible en levier structurant.

→ Produire une lecture analytique des résultats

Il ne s'agit pas de vérifier si tu as “coché les cases”, mais d'évaluer les évolutions, ce qui a déplacé un rapport de force, ou influencé une décision. Cela implique de croiser plusieurs types de données (qualitatives, quantitatives, relationnelles), et d'identifier, pour chaque effet observé, la chaîne causale précise qui l'a rendu possible : point d'entrée mobilisé, format d'intervention utilisé, séquence temporelle, nature des preuves ou arguments avancés, et réaction induite chez l'acteur cible.

→ Organiser le transfert d'information aux parties prenantes

Partage les résultats avec l'ensemble des parties impliquées à tes côtés. Structure l'information pour qu'elle rende facilement visible les résultats et valorise l'engagement de chacun. Ce transfert conditionne la reconnaissance du travail accompli et la capacité de chacun à rester mobilisé. Et n'oublie pas : le bon bilan est celui qui permet une utilisation directe des résultats, pas une lecture passive.

→ Savoir quand et comment communiquer publiquement

Calibre ta communication selon le moment où elle peut produire un effet d'arbitrage : amplifier une pression, verrouiller un cadrage, rendre un retrait coûteux. Maîtrise ce que tu exposes pour éviter d'ouvrir des fronts inutiles ou de figer une position encore négociable. Dans le doute, abstiens-toi : une prise de parole mal placée se paie plus cher qu'un silence maîtrisé.

Attention : Tout ne mérite pas une communication externe de ta part !

→ **Si tu as obtenu un résultat public positif et clair** (engagement, vote, inflexion politique) : fais savoir que tu y es pour quelque chose, en valorisant tes partenaires et les dirigeants politiques ayant œuvré en faveur de la mesure défendue. Reste précis, structuré, et joue collectif. Une victoire trop “personnifiée” peut bloquer des avancées futures pour ton combat.

→ **Si la campagne n'a pas abouti** : communique sur l'analyse et ce que cela implique, pas sur l'échec en tant que tel. Ce que tu dis doit enrichir le débat, et préparer le terrain pour la suite.

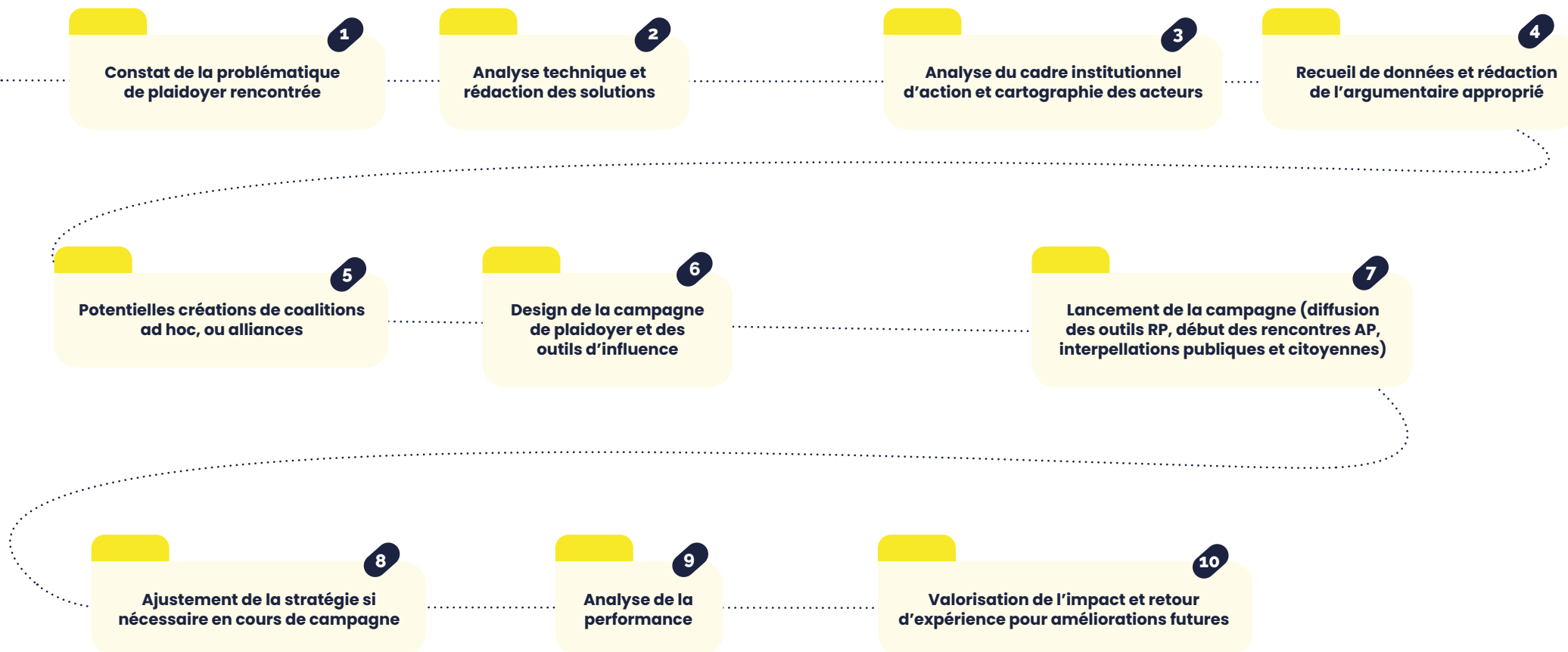
😬 Les pieds dans le tapis !

Un écueil fréquent : Crier victoire trop tôt ! Le diable se cache parfois dans les détails et certaines bonnes nouvelles apparentes peuvent parfois rapidement se ternir au cours de l'élaboration de la loi (décrets non publiés, modifications ultérieures au Parlement, etc) ou, en analysant précisément le détail de certaines annonces.

Un bon conseil : Communique avec retenue tant que certains points sont encore en cours de délibération. Mieux vaut une célébration sobre et tempérée qu'une douche froide qui s'apparenterait à un manque de rigueur !

5.3 Lancer ta campagne de plaidoyer

Un petit récapitulatif



👍 À garder en tête

Aucune campagne d'influence ne se déroule exactement comme prévu !

Avant de te lancer, souviens-toi que contrairement à d'autres activités de ton quotidien d'entrepreneur, **le plaidoyer ne peut jamais entièrement être planifié à l'avance.**

Certaines actions d'influence s'improvisent en quelques heures, d'autres s'étalent sur des années. Il y aura celles que tu initieras et porteras de A à Z, et les autres que tu soutiendras d'un peu plus loin. Et puis, il y a les **imprévus** : un texte repoussé, une crise de premier plan qui chamboule tout, un remaniement ministériel ou une démission... et toute la dynamique peut basculer.

Ce guide ne prétend donc pas modéliser parfaitement toutes tes prochaines campagnes de plaidoyer, mais te **donner un cadre de réflexion robuste, des réflexes utiles et de précieux points de repère à adapter selon le contexte, le rapport de force et l'espace politique disponible.**

📁 Exercice / outil

À partir de ce modèle, élabore la feuille de route de ta première campagne.

La boîte à outil du lobbyiste

Veille juridique, actualités politiques et sectorielles, réseaux sociaux...

Retrouve ici les outils et ressources qui te seront précieux dans ton travail d'influence au quotidien !



Conclusion

Chaque voix compte, surtout la tienne !

Avec ce manuel, tu disposes désormais d'un cadre théorique solide, d'outils concrets et de bonnes pratiques indispensables pour te lancer dans le plaidoyer. Mais un manuel, aussi complet soit-il, ne pourra jamais tout contenir : **influencer est avant tout une pratique vivante fondée sur des relations humaines et ancrée dans l'époque et le contexte politique dans laquelle elle s'inscrit.** Il n'y a qu'en pratiquant et en échangeant avec tes pairs que tu maîtriseras parfaitement les rouages et les complexités de cette discipline.

Les meilleurs lobbyistes ne sont d'ailleurs pas nécessairement les plus savant-es, mais souvent celles et ceux qui réussissent à créer de la crédibilité, à s'adapter à leurs interlocuteur-rices, et à avoir une vision globale des enjeux qui dépasse leur seule problématique.

L'influence est donc un domaine d'expertise accessible à tous et toutes, mais qui demande de la constance, de la volonté et de la curiosité. Et tu n'es pas seul-e sur ce chemin !

Des réseaux et des alliés comme makesense ou Impact France seront toujours là pour t'accompagner, t'ouvrir des portes, et construire avec toi des campagnes et coalitions capables de faire changer les choses et de défendre la voix des entrepreneur-ses qui œuvrent pour le bien commun.

Dans un contexte où les enjeux sociaux et environnementaux s'imposent à tous et toutes sans pour autant toujours se traduire politiquement à la hauteur de ces défis, ta voix est aujourd'hui plus essentielle que jamais. Ta capacité à prendre la parole en tant que dirigeant-e peut faire la différence. Chiche ?

Nous espérons que ce manuel sera pour toi le point de départ d'une longue carrière de lobbyiste à impact, et te permettra de remporter de nombreux combats au service des causes qui te sont chères !

Nous avons été inspiré-es et nous voulons les remercier

Shu Zhang, Pandobac • **Charles-Edouard Vincent**, Lulu dans ma rue
Jean Guo, Konexio • **Théo Scubla**, Each One • **Julia Faure**, Loom
Emilie Lowenbach, Ecotone • **Marie Nguyen**, WeDressFair
Anthony Babkine, Diversidays • **Lucie Basch**, Poppins, Too Good To Go
Flora Vidal-Marron, Weavers • **Maud Sarda**, Emmaüs • **Marie Trellu-Kane**, Uni-Cités
Jordan Allouche, Ecolobby • **Valérie Gramond**, Greenlobby • **Louis Vidal**, Little Wing
Floraine Jullian, Surface + Utile • **David Garbous**, coalition En Vérité

Si vous avez des questions ou si vous souhaitez échanger avec nous, vous pouvez nous contacter !

Conception, inspiration, intention : Malo Bourel, Mathilde Thorel, Géraldine Bal

Rédaction, vulgarisation : Antoine Gelot

Relecture, expertise, bienveillance : Paloma Baumgartner, Louise Nossent, Hélène Binet, les équipes de makesense, Impact France et les personnes interviewées.

Direction artistique : Claudia Darie

A propos du Mouvement Impact France :

Le premier mouvement des entrepreneurs et dirigeants français qui mettent l'impact écologique et social au cœur de leur entreprise.

Plus d'infos : www.impactfrance.eco

 @mouvement-impact-france

A propos de makesense :

makesense est une organisation internationale qui promeut l'entrepreneuriat social et l'engagement citoyen en faveur d'une société durable et inclusive.

Plus d'infos : www.france.makesense.org

 @makesense_entrepreneurs

 @makesensefr



Entreprendre et convaincre

Manuel de plaidoyer pour entrepreneurs
et entrepreneuses à impact

make.sense



Automne 2025