

LE LOBBYING : Techniques, intérêts et limites

JEAN-MARC DÉCAUDIN ET PHILIPPE MALAVAL

Le lobbying, stratégie d'influence du pouvoir politique, exécutif ou législatif s'est développé récemment en France. Cet article essaie de dresser un état des lieux sur cette technique en s'interrogeant sur les objectifs qu'elle poursuit, sur les cibles qu'elle cherche à toucher et sur les moyens plus ou moins spécifiques qu'elle met en œuvre. Enfin, les questions éthiques liées à la pratique du lobbying sont abordées.

En 2006, WWF, Greenpeace et la Fondation Nicolas Hulot ont lancé une campagne d'information auprès des titres de presse pour les informer qu'ils exigeaient du Ministre de l'Agriculture et de la Pêche la tenue d'une table ronde sur le thon rouge. Face au dépassement des quotas de pêche par les professionnels, la réaction de ces associations a été de faire appel à l'opinion publique *via* la presse pour faire pression sur le Ministre et l'inciter à engager une concertation sur cette question. Cet exemple est une illustration typique d'une opération de lobbying.

Le lobbying peut se définir comme une stratégie d'influence du pouvoir politique, exécutif ou législatif, dans le but de modifier une réglementation dans un sens qui soit favorable à l'intérêt de l'initiateur de l'opération. Faisant partie intégrante de la culture des Etats-Unis, il s'est développé récemment en France, essentiellement du fait de l'Europe (7). Mis en œuvre par une entreprise ou un groupement d'entreprises, le lobbying peut également être le fait de syndicats, de groupes politiques, de communautés religieuses, de groupes socioculturels ou de toute autre organisation. Ce constat amène à s'interroger sur les objectifs poursuivis par le lobbying, sur les cibles qu'il cherche à toucher, sur les techniques qu'il

met en œuvre. Enfin, il est impossible de parler de lobbying sans s'interroger sur l'éthique de cette technique.

Les objectifs d'une campagne de lobbying

Ils varient en fonction de la nature ou du statut de l'organisation commanditaire (10). On peut citer, par exemple, quelques objectifs spécifiques aux organisations religieuses ou à des associations non marchandes :

- pour les différentes organisations représentatives de l'Islam, convaincre les maires d'augmenter le nombre de mosquées afin que les musulmans disposent de lieux de prière ou pour des groupes de chrétiens, obtenir que la constitution européenne fasse référence de façon explicite à la chrétienté, religion commune et historique des pays formant l'Europe actuelle.
- pour défendre l'intérêt des handicapés moteurs, modification des dispositions sociales avec adoption d'un système de discrimination positive (obligation d'affecter un pourcentage du nombre d'emplois à des personnes handicapées), modification des normes techniques pour les bâtiments publics afin de faciliter l'accès aux citoyens se déplaçant en fauteuil roulant, réservation d'emplacements de parking dédiés aux handicapés dans les centres villes, les centres com-

Jean-Marc Décaudin est professeur à l'IAE de Toulouse (Université de Toulouse 1) et à l'ESC Toulouse. Il est membre du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de Toulouse.

Contact : jean-marc.decaudin@univ-tlse1.fr

Philippe Malaval est professeur de marketing à l'ESC Toulouse. Il dirige le Centre d'Etudes et de Recherche du Management Aéronautique et Spatial.

Contact : p.malaval@esc-toulouse.fr

● **Le lobbying**

merciaux, obtention de déductibilités fiscales supplémentaires pour compenser partiellement les surcoûts dus au handicap.

Quant aux organisations professionnelles, leurs objectifs sont directement reliés à leurs intérêts économiques (1), comme par exemple :

- modifier des normes techniques concernant la consommation d'énergie pour des constructeurs automobiles ou des fabricants d'électroménager ;
- modifier des normes techniques concernant la sécurité des bâtiments d'habitation (sécurité électrique, domestique, état sanitaire des toilettes et des salles de bain) ;
- modifier des quotas d'importation pour un secteur donné ;
- modifier des dispositions sociales : assouplissement ou abrogation des 35 heures, modification du taux de TVA pour la restauration...

Par exemple, la campagne développée aux Etats-Unis par Airbus met en avant les partenariats industriels pas-

sés par l'entreprise avec des fournisseurs nord-américains. Le visuel (figure 1) montre que dans 40 Etats américains sur 50, Airbus fait travailler des ingénieurs et des employés de 800 entreprises américaines, fournisseurs du groupe, contribuant ainsi fortement à la défense de l'emploi industriel. L'objectif de cette opération apparaît clairement : montrer qu'acheter Airbus est bénéfique pour l'économie américaine.

Les cibles des actions de lobbying

Elles sont au nombre de cinq. Trois cibles peuvent être qualifiées de « directes » car en prise directe avec la modification souhaitée d'un texte, contrairement aux deux autres, dites « intermédiaires » : les associations et les médias. Les actions de lobbying peuvent porter sur les cinq cibles (schéma 1).

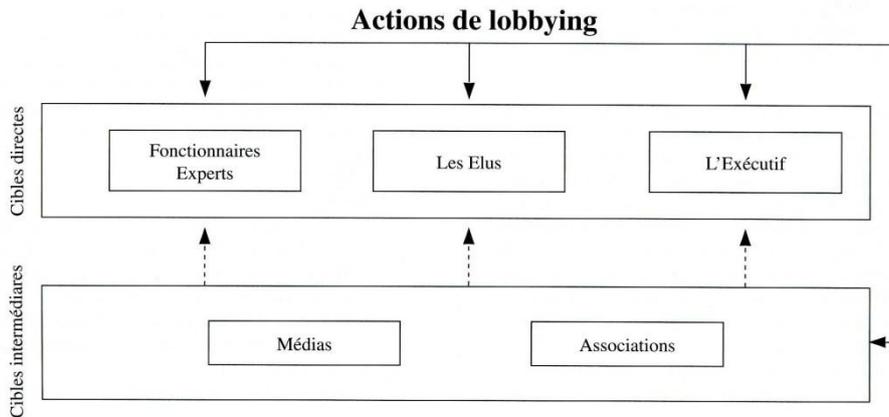
Figure 1 : The Airbus States of America. Source Airbus

The "Airbus States of America"



Some 800 companies in 40 States supply the Airbus production system

Schéma 1 : Les cinq cibles, directes et indirectes, des actions de lobbying



Les cibles directes

Comme l'objectif est d'aboutir à la modification d'un texte existant, voire à l'adoption d'une nouvelle norme ou réglementation, il s'agit tout d'abord de cibler ce qu'on appelle communément les pouvoirs publics. Concrètement de qui s'agit-il ? Les trois composantes les plus « classiques » sont l'exécutif, les élus et les fonctionnaires chargés de préparer les textes et de les présenter aux élus ou aux membres du gouvernement.

Dans la pratique, la ou les portes d'entrée à privilégier dépendent des opportunités relationnelles dont dispose l'entreprise ou son partenaire lobbyiste. Celles-ci sont facilitées par le recrutement de cadres au profil correspondant à leurs cibles dans l'administration, par exemple grâce à leur formation de type Polytechnique, Sciences Po ou ENA dans le contexte français (4). L'appartenance à la même communauté de l'élu « cœur de cible », qu'il s'agisse de la région d'origine, ou de la même pratique religieuse, philosophique, artistique, culturelle ou sportive permet parfois un contact direct. Mais en dehors de ces circonstances favorables, il convient tout d'abord de s'adresser aux hauts fonctionnaires en charge des dossiers.

Il est important de comprendre la complémentarité entre les trois cibles directes, les fonctionnaires sont nom-

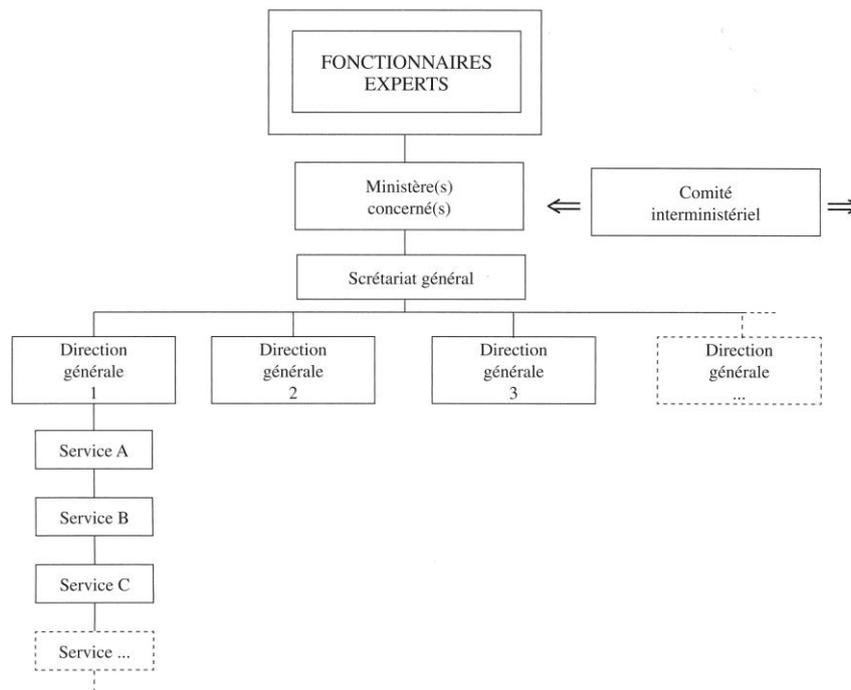
més pour gérer les dossiers dans une perspective de long terme, c'est-à-dire indépendamment des résultats des élections. C'est un fait que généralement en France, les projets sont poursuivis et réalisés en dépit d'une alternance démocratique et *a fortiori* d'un simple changement d'équipe gouvernementale. Les élus et l'exécutif sont eux placés dans une perspective de court terme. Malgré leur ambition d'être réélus, ils n'ont de certitudes que pour la durée de leur mandat (de cinq ans la plupart du temps).

• Les fonctionnaires, appelés les experts

Plusieurs possibilités se présentent car le projet peut concerner plusieurs ministères, comme la Santé et l'Industrie lorsqu'il s'agit de travailler à la réactualisation des normes de sécurité pour les établissements de soins ou comme le ministère des Transports et celui de la Santé lorsqu'il s'agit de travailler à l'amélioration des normes de sécurité passive dans les véhicules automobiles.

Les postes de hauts fonctionnaires sont occupés par des responsables bénéficiant d'un niveau élevé de formation, souvent ingénieurs pour les secteurs à fort contenu technique comme le bâtiment, l'aéronautique, l'automobile, l'informatique ou l'emballage (6). De la même façon, pharmaciens ou médecins se partagent ces postes dans les secteurs de la Santé. Essentiellement

Schéma 2 : Organigramme type de la cible « fonctionnaires »



Encadré 1 : Campagne de lobbying développée par Areva

Areva a su utiliser des campagnes de lobbying pour rendre possible le déploiement du choix de l'énergie nucléaire en France, en dépit des arguments du lobby écologique, des concurrents étrangers et des autres sources d'énergie. Des campagnes ont été organisées en segmentant les élus en trois catégories :

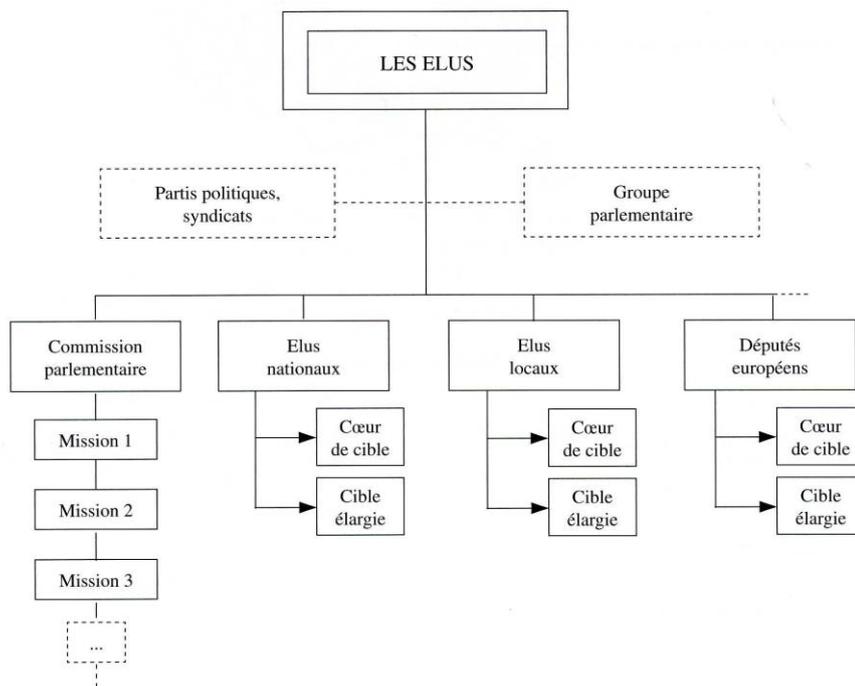
- les députés membres de la Commission Energie de l'Assemblée Nationale,
- les députés dont la circonscription est concernée par une centrale,
- les autres députés.

Des outils appropriés de communication ont été développés et diffusés en fonction de chaque segment. Les élus les plus concernés ont été invités à comparer en France et à l'étranger les différentes installations et surtout les organisations prévues pour assurer la sécurisation des sites et des procédures. Le cœur de cible a même pu se rendre à Tchernobyl pour comprendre les raisons de la catastrophe. Pour les moins concernés, il s'est agi de leur remettre des dossiers techniques aussi complets que possible, tout en veillant à ce qu'ils restent compréhensibles par des non-spécialistes du nucléaire.

En parallèle du plan de communication ciblé sur les élus, des opérations de relations publiques ont été menées en partenariat avec EDF pour faire visiter les centrales françaises par le plus grand nombre de riverains, de scolaires et d'étudiants. En montrant sa transparence, Areva, dans la mesure du possible, a contribué à rassurer les citoyens et à « démocratiser » l'énergie nucléaire en France.

Des sondages d'opinion ont été organisés auprès de la population des circonscriptions concernées. De très bons taux d'acceptation et de confiance ont permis de donner de nouveaux arguments aux élus, en leur montrant le soutien de leurs électeurs aux choix énergétiques français.

Schéma 3 : Les différents élus, cibles potentielles des actions de lobbying



techniques, ces postes sont caractérisés par une forte stabilité en dépit des échéances et des alternances électorales. A partir de l'analyse de leur mission d'intérêt public, il s'agit pour l'entreprise de trouver des pistes d'amélioration à un problème donné, qui serviront à la fois les intérêts de la collectivité et les siens.

A la tête de chaque ministère se trouve une direction générale qui structure l'ensemble en directions sectorielles (schéma 2). Le ministère des transports par exemple comprend des directions : ferroviaire, routier, maritime et aérien. Chacune est subdivisée en différents services correspondant à des compétences spécialisées (sécurité, environnement...). Comme dans le contexte d'une entreprise, il faut parvenir à impliquer les divers responsables des services et des directions pour susciter un courant favorable et créer la dynamique du lobbying (5).

• Les Élus

Il convient d'utiliser deux phases de segmentation :

- la première étape consiste à distinguer les membres d'une commission parlementaire (lorsqu'elle existe), les élus nationaux (députés et sénateurs essentiellement) et les élus locaux (conseillers régionaux et généraux, maires et conseillers municipaux) ;
- la deuxième étape consiste ensuite à segmenter les élus « cœur de cible » de ceux de la « cible élargie ». Les premiers seront davantage concernés par le projet en fonction des caractéristiques de leur circonscription électorale. Si celle-ci héberge des entreprises de tel secteur ou telle infrastructure de transport ou énergétique, ils seront sensibilisés aux enjeux associés au projet porté par les actions de lobbying (encadré 1).

Mais la personnalité de l'Élu peut également s'imposer par le fait qu'il a investi un thème sur lequel il a lui-même publié une étude ou un livre. Son profil de formation, médecin, ingénieur, ou autodidacte peut également contribuer à sa meilleure légitimité pour être ciblé par l'action de lobbying. Celle-ci doit prendre en compte le calendrier propre de chaque type d'élus. Ceux-ci utilisent en effet un calendrier agenda de 60 mois qui leur permet d'inscrire leurs discours, prises de décisions et présentations des résultats en fonction du calendrier électoral prévisible (hors décès et dissolutions d'assemblée). Au-delà de leurs responsabilités d'élus et de leurs relations dans leurs villes ou circonscriptions, les élus se trouvent au centre de réseaux transversaux à commencer par les partis politiques, les clubs de réflexion et leur équivalent au niveau européen (schéma 3).

• L'Exécutif

L'Exécutif regroupe les décideurs aussi différents que le Président de la République lui-même, le Premier Ministre, les Ministres, les Maires des principales villes et les Présidents de Conseil Général et de Conseil Régional. Les maires et présidents de conseils généraux/régionaux sont certes des Élus avant tout, mais leur pouvoir d'influence permet de les ranger dans la

catégorie « exécutif ». A l'instar des Élus, les « membres de l'exécutif » font partie de réseaux, européens, nationaux et locaux, qu'il convient de prendre en compte dans l'opération de lobbying (9). Les membres de l'Exécutif disposent de pouvoirs étendus, mais leur pouvoir ne s'inscrit pas dans la durée contrairement au cas des hauts-fonctionnaires (8).

Les deux cibles intermédiaires

Les médias (professionnels ou grand public), les associations et les membres de la société civile composent les « cibles intermédiaires » qui ne vont pas créer ou modifier une réglementation. En revanche, les actions de lobbying développées à leur rencontre peuvent permettre de les utiliser comme moyens de pression pour relayer et appuyer le besoin de changement (encadré 4 - Cas Autoliv). Pour ces deux cibles, il est nécessaire de rester cohérent. En ce qui concerne les médias, il conviendra de choisir un titre dont l'audience correspond à la portée du projet selon qu'il s'agit d'une réglementation automobile au niveau national ou de la définition d'une nouvelle rocade en périphérie d'une agglomération.

Pour les associations, il en sera de même. Celles-ci ont pu être créées à partir d'objectifs différents :

- regrouper et défendre les victimes ou familles de victimes d'une pandémie, d'une catastrophe naturelle, industrielle ou de caractère terroriste,
- fédérer les opposants à un projet qu'il s'agisse d'une voie de communication (TGV, autoroutes), d'un ouvrage d'art ou d'une technologie.

Les organisations non gouvernementales (ONG) sont de plus en plus utilisées pour appuyer ou pour contrer les campagnes de lobbying (encadré 2).

La stratégie et les techniques du lobbying

La stratégie de lobbying se compose de cinq points :

- la définition des objectifs spécifiques comme, par exemple, la contribution à l'élaboration d'une législation, la réaction à une mesure étatique défavorable, l'adaptation à une évolution législative impérative, l'influence sur un projet d'octroi de subventions... ;
- l'identification des cibles et des parties prenantes (*stakeholders*) concernées par les objectifs retenus nécessite une connaissance parfaite des processus décisionnels des différentes administrations ou organisations intéressantes ; les lois de décentralisation votées en France ont, par exemple, amené la création d'un lobbying régional correspondant à ces nouveaux centres de décision ;
- le choix des techniques de lobbying appropriées aux cibles sélectionnées dans la contrainte budgétaire établie et la planification des actions dans le temps qui donne lieu à un calendrier des actions de lobbying ;
- la mise en œuvre de la stratégie de lobbying par les personnes de l'entreprise et les conseils externes éventuels en fonction du calendrier décidé ;
- l'évaluation de l'efficacité et l'audit de la stratégie de lobbying. (encadré 3)

Encadré 2 : Campagne de lobbying A400M d'Airbus Military Company

En matière d'armement et de matériel de transport militaire, les pays de l'Union Européenne ont été jusqu'à présent divisés en raison de la concurrence de leurs propres projets et des accords passés avec des partenaires nord-américains. Le projet A400M consiste à créer une synergie entre le succès civil d'Airbus et la fourniture d'avions de transport au moment où les différentes flottes militaires ont besoin d'être renouvelées.

Les objectifs

Le processus de décision des autorités nationales en matière d'acquisition de matériels militaires est particulièrement long et complexe. Chaque pays tient compte non seulement de ses besoins militaires mais aussi du contexte industriel, économique et politique national, de ses relations politiques avec les fournisseurs potentiels et leur nation d'origine... De telles commandes militaires impliquent alors un grand nombre d'intervenants depuis les plus hautes autorités nationales, les Ministres de la Défense et leur équipe, jusqu'aux responsables militaires, en passant par les institutions politiques nationales (Congrès, Sénat...), les opinions publiques et les industriels. Pour un fournisseur, il s'agit dès lors de susciter l'avis favorable des différents membres du centre d'achat pour son offre.

La campagne de lobbying vise à accélérer la prise de décision des gouvernements en faveur de l'offre proposée. Cette action s'insère en amont dans le plan de lancement du programme.

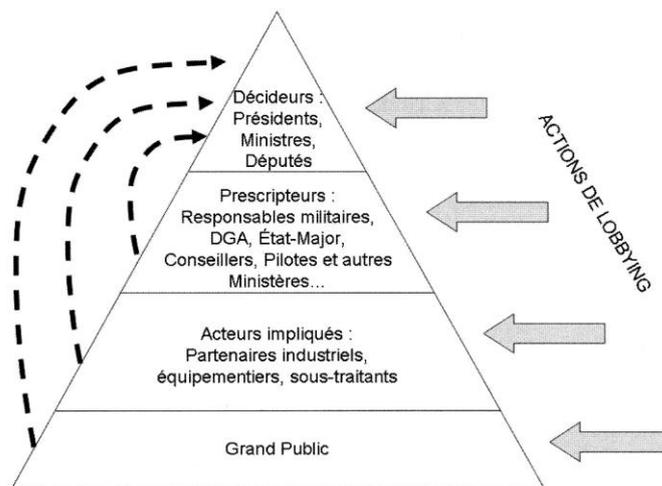
Les messages de la campagne de lobbying sont d'ordre :

- Opérationnel : l'A400M est le seul appareil adapté aux exigences précises des forces armées d'Allemagne, Belgique, Espagne, France, Luxembourg, Royaume-Uni et Turquie.
- Industriel : l'A400M permet à l'industrie aérospatiale européenne de confirmer les investissements industriels sur les turbopropulseurs.
- Technique : Le projet permet de renforcer l'expertise technologique en Europe.
- Économique : il s'agit de la solution la moins coûteuse à produire et à exploiter.
- Politique : Ce projet maintient et crée des emplois hautement qualifiés et contribue à l'activité économique.

Les cibles

Quatre cibles de communication principales ont été privilégiées :

- les **décideurs** : il s'agit des sept gouvernements concernés et en particulier des Ministres de la Défense. Dans les pays où la commande d'avions de transport militaire doit être appuyée par un texte de loi, les députés sont décideurs de facto. Pour persuader ces décideurs, il est nécessaire de coordonner les actions auprès des trois autres cibles,
- les **prescripteurs** : il s'agit des experts techniques qui travaillent directement pour l'état-major. D'autres experts sont employés par la Direction Générale de l'Armement. Ils vérifient la compatibilité entre le cahier des charges de l'avion et les dimensions des hélicoptères de combat, des blindés et des conteneurs destinés aux opérations humanitaires. Les pilotes d'essais émettent généralement des avis respectés.
- les **acteurs impliqués par le projet** : ils regroupent aussi bien les partenaires industriels implantés dans les différents pays et amenés à produire une partie de l'appareil, que l'ensemble des équipementiers et sous-traitants concernés par le projet.
- l'**opinion publique** : elle regroupe les citoyens (qui sont en même temps électeurs et contributeurs financiers par l'impôt). Si les sondages permettent d'affirmer leur soutien à ce projet, cela constitue un argument de poids pour convaincre les élus-décideurs et l'exécutif.



L'utilisation des différents leviers d'une campagne de lobbying

Les principaux outils utilisés pour chaque cible

• Pour les décideurs :

Le niveau de responsabilité de cette cible composée de présidents, ministres, députés et hauts fonctionnaires impose de leur présenter les messages principaux de façon claire et synthétique. Les messages doivent être concis, présentant les idées-clés comme la rationalité de l'achat, ses avantages opérationnels et les retombées économiques. Le mailing envoyé comprend une lettre qui présente les informations essentielles, une brochure spécifique « Executive Lobby » et une vidéo de 6 minutes. Ces supports sont réalisés dans la langue de chacun des pays et sont conservés compte tenu de leur excellente présentation.

• Pour les prescripteurs :

Responsables des autorités militaires et de la DGA, ils sont à la recherche d'informations très précises sur les caractéristiques de l'appareil et peuvent consacrer plus de temps à l'analyse des dossiers. Rédigées en anglais, les documentations techniques (« A400M Technical Review ») attractives et plus élaborées sont accompagnées d'un CD-Rom qui permet de conforter le positionnement technologique de l'avion et de diffuser des informations complémentaires à celles du site Internet (séquences animées...). L'approche vise également les pilotes, futurs utilisateurs. Contrairement aux appareils qu'ils utilisent à ce jour, l'A400M intègre les mêmes standards technologiques que les avions civils. Les pilotes pourront ainsi utiliser des appareils plus valorisants et développer une compétence exploitable à terme dans le civil, une fois leur carrière militaire achevée.

• Pour le grand public :

Dans plusieurs pays, le grand public a pu être sensibilisé au projet A400M grâce à un road-show, à la présentation du projet dans les salons aéronautiques et à des conférences de presse.

• Une campagne multi-cibles :

La campagne intitulée « Road Signs », « les panneaux de la route » fut choisie, les différents pays européens utilisant les mêmes panneaux routiers, connus par tous.

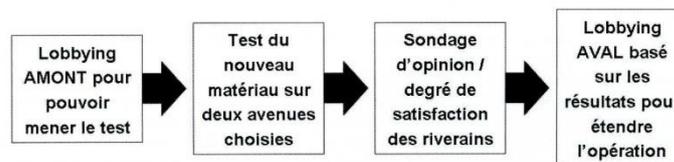
Chaque visuel accompagné d'un texte court permet d'expliquer les spécificités de l'avion. Par exemple, sous un visuel présentant un panneau de hauteur limitée à 3,85m, un petit texte explique que grâce à une soute plus haute et plus large, l'A400M peut contenir des chargements supérieurs à ceux des avions qu'il remplace. De même, sous un visuel présentant un panneau de vitesse limitée, un texte rappelle que la vitesse de l'A400M est supérieure à celle des avions précédents correspondant bien aux missions urgentes (humanitaires ou militaires). Cette campagne a été essentiellement diffusée dans les titres de la presse professionnelle internationale. Un site web spécifique a été développé afin de présenter les caractéristiques de l'appareil et les dernières informations relatives au projet.

Les résultats

La campagne de lobbying s'est révélée être un succès pour l'A400M qui a été non seulement adopté par les pays de l'Union Européenne mais commandé par deux pays hors-zone, la Malaisie et la République Sud-Africaine.

Encadré 3 : Campagne de lobbying déployée par l'entreprise Colas du groupe Bouygues

L'entreprise a mis au point un nouveau revêtement routier, commercialisé sous la marque Colsoft, qui permet de réduire le niveau sonore dû au passage des véhicules. Après un accord obtenu auprès des élus parisiens, deux boulevards ont été traités avec le nouveau revêtement, après avoir prévenu les riverains avant les travaux par un mailing diffusé à domicile. Deux mois après la fin des travaux, un sondage a été réalisé pour mesurer l'appréciation des riverains. Les interviewés ont constaté une diminution des nuisances sonores, pour 80% d'entre eux. Ceci a permis alors de revenir vers les élus pour présenter ces scores de satisfaction et leur proposer d'élargir l'opération à de nouveaux axes de circulation. Une telle campagne de lobbying a donc nécessité deux étapes pour pouvoir se traduire en décisions opérationnelles de l'administration.



Les quatre phases d'une campagne de lobbying à double détente

Le lobbying

La stratégie de lobbying doit obligatoirement se compléter d'un système de veille juridico-législative permettant aux acteurs d'être alertés dès qu'un risque d'évolution se présente.

Le lobbying utilise des techniques traditionnelles de communication (publicité médias, relations-presse, publi-rédactionnel, relations publiques, communication événementielle...) et des techniques plus spécifiques (3). D'une manière générale, il est possible de classer les techniques de lobbying en deux groupes :

- les techniques directes permettent de toucher directement les cibles politiques et institutionnelles. Ce contact peut s'effectuer en face à face lors d'une réunion formelle ou informelle, par téléphone, par e-mail ou par courrier personnalisé. Le discours tenu par le lobbyiste doit toujours s'accompagner d'un dossier complet sur la question abordée. La bonne identification de la personne à rencontrer est essentielle tout comme la proportionnalité du discours au problème réellement rencontré. Les techniques directes de lobbying sont favorisées par l'expérience du lobbyiste, par son carnet d'adresses et par la qualité de ses relations antérieures avec des responsables politiques ou administratifs.

- les techniques indirectes touchent les cibles sélectionnées par contrecoup ou par l'intermédiaire de relais d'information. Ces techniques peuvent avoir deux missions essentielles : soit informer la cible, soit l'influencer surtout grâce à des groupes de pression (2). Les principales techniques utilisées sont :

- le syndicat ou groupement professionnel associant les entreprises d'un secteur ou concernées par un même

problème ; ce syndicat jouira d'une crédibilité qu'une entreprise seule ne peut espérer car, en tant que porte-parole d'un secteur ou d'une profession, il peut se placer au-dessus des intérêts purement privés ;

- la réalisation d'études chiffrées confirmant le plaidoyer du groupement ; l'organisme choisi pour faire ces études doit être incontestable pour éviter toute remise en cause des chiffres avancés ; ces études peuvent être la base de la rédaction d'un livre blanc de la profession ou du secteur ;

- la création d'une association d'usagers revendiquant les mêmes options que le groupement professionnel ; l'objectif est de montrer que la demande d'origine n'est pas une simple défense d'intérêts privés, mais qu'il y a une rencontre d'intérêts entre des parties diverses (d'où une certaine notion d'intérêt public) ;

- les campagnes de presse : par exemple, la Fédération Nationale des Travaux Publics lance régulièrement des campagnes sur la nécessité de construire des autoroutes en France ; pour cela, elle achète de l'espace dans les magazines et met en œuvre des actions de relations publiques et de relations-presse... ;

- les techniques de relations publiques telles que visites d'usines pour des politiques ou des journalistes, congrès scientifiques, colloques...

En ce qui concerne l'organisation d'une action de lobbying, trois possibilités sont envisageables :

- créer une structure interne à l'entreprise ou au groupe d'intérêt. Les avantages principaux tiennent dans la disponibilité de la structure et sa parfaite connaissance du problème, du secteur et de l'environnement spécifique.

Encadré 4 : Campagne de lobbying Airbag Autoliv

L'équipementier automobile suédois Autoliv est notamment l'inventeur à la fin des années 1980 de l'*Inflatable Curtain* (coussin protecteur global). Pour augmenter les ventes de coussins « airbag », il y a quantitativement deux solutions : augmenter le nombre de véhicules équipés de ce système, puis augmenter le nombre moyen de coussins par automobile. Si le second objectif relève avant tout des négociations classiques avec les constructeurs, le premier objectif relève du lobbying pour essayer de rendre obligatoire cet équipement pour les véhicules neufs.

Synthèse de la campagne de lobbying :

1. Cible principale : Ministère des Transports, Direction Sécurité qui est l'administration la mieux placée pour faire évoluer la réglementation par l'adoption obligatoire d'un nouvel équipement.
2. Création d'un « club » ou fédération des entreprises concernées afin de rendre plus légitimes les actions entreprises.
3. Constitution d'un rapport d'études « Bilan des accidents de la route », en collaboration avec les compagnies d'assurance. Les accidents sont classés en fonction du type de route (nationale, départementale, agglomération, autoroute), du type de choc (latéral, frontal, arrière). Ce rapport fournit le triste décompte des morts, des accidentés graves et légers. La comparaison avec la situation observée dans d'autres pays peut s'avérer être également intéressante.
4. Campagne de crash-tests cofinancés par les partenaires de la fédération (coûts élevés des voitures et surtout des mannequins munis de capteurs).
5. Analyse des résultats d'intensité des chocs par des médecins experts. Ceux-ci prennent une marge de sécurité à partir des calculs théoriques pour déterminer les gains escomptés.
6. Estimation de la marge de progrès réaliste en nombre de vies épargnées et séquelles évitées
7. Lorsque le dossier avance régulièrement, des compléments d'enquête sont proposés. Dans le cas contraire, il convient d'agir auprès des Élus (commission parlementaire), éventuellement du Ministre lui-même. Il est parfois nécessaire d'annoncer l'intention de transmettre le dossier aux journalistes spécialisés ainsi qu'à certaines associations de victimes de la route.

Les élus à cibler en priorité sont ceux qui composent la commission parlementaire (Sécurité Routière). Puis, il est souhaitable de cibler les députés en fonction de leurs compétences professionnelles, médicales dans ce cas, mais aussi de leurs engagements personnels parfois expliqués par un drame survenu dans l'entourage proche. Comme le développement du chiffre d'affaires de l'équipementier reste un des objectifs de départ, il est recommandé d'impliquer le plus en amont possible les différentes cibles en leur faisant partager la logique gagnant-gagnant entre l'intérêt général et l'intérêt économique des entreprises.

En revanche, outre le coût de fonctionnement d'une telle structure, il est difficile de regrouper d'autres acteurs autour de l'entreprise.

- sous-traiter à un cabinet ou à un consultant indépendant. Dans ce cas, le choix peut s'effectuer sur la base des adhérents à l'Association Française des Conseils en Lobbying qui présentent des garanties de professionnels sérieux. L'avantage essentiel de cette solution tient dans le coût et, souvent, le carnet d'adresses du lobbyiste choisi, mais le risque d'un manque d'implication de l'intervenant extérieur est réel.

- adopter une structure mixte qui associe un lobbyiste interne à un cabinet externe. Cette formule, très utilisée par les grandes entreprises, permet d'exploiter les avantages spécifiques des deux possibilités précédentes sans en subir les inconvénients (encadré 4).

Les limites du lobbying

Elles peuvent s'analyser quant au fond, c'est-à-dire l'objet même de l'action intentée, et quant à la méthode employée pour parvenir à ses fins.

La prise en compte de l'intérêt général

L'objectif du lobbying est de modifier le cadre réglementaire dans un sens favorable au fonctionnement de l'organisation commanditaire ce qui ne remet pas forcément en cause la légitimité du projet. En effet, si les conséquences du nouveau texte vont dans le sens de l'intérêt général, l'action de lobbying aura non seulement permis d'améliorer la position concurrentielle de l'organisation, mais également la sécurité et la qualité de vie des « clients/utilisateurs/citoyens ». Parmi les exemples de lobbying vertueux, on peut citer :

- les équipementiers automobiles travaillant à la modification des textes et des normes techniques pour améliorer la sécurité routière,

- les équipementiers du secteur du bâtiment aidant les pouvoirs publics à modifier les normes en cours dans le bâtiment pour améliorer la sécurité contre l'incendie, la sécurité contre l'intrusion et le vol, l'isolation phonique, l'isolation thermique, la qualité de l'air dans l'habitat...

- les industriels de l'agroalimentaire facilitant la modification de normes pour améliorer la qualité des produits frais : température de conservation plus restrictive dans les circuits de distribution, dates de péremption plus courtes pour inciter à une consommation plus « fraîche », facilité de compréhension des informations relatives à la traçabilité (date, heure et site de production, identification de la ligne de production...), précision des informations relatives à la composition d'un produit.

- l'amélioration des normes dans le secteur aéronautique : sécurité en vol, sécurité au sol (anti-terrorisme, contrôle des bagages...), protection de l'environnement (dans l'air et au sol) (tableau 1).

En revanche, le lobbying n'a plus de légitimité lorsqu'il ne sert qu'un intérêt particulier et plus du tout l'intérêt général. Deux types de cas illustrent cette situation :

- lorsque l'acteur du lobbying ne représente ni un groupement, ni une entreprise, mais un particulier ou une famille visant à défendre, par exemple, son propre intérêt sur le plan patrimonial ou fiscal ;

- lorsqu'il s'agit d'un groupement ou d'un grand groupe qui défend une position critiquable. Il peut s'agir des producteurs de tabac qui ont longtemps tenté aux Etats-Unis d'empêcher de nouvelles réglementations visant à réduire ou interdire la consommation de tabac dans les lieux publics, ou visant à informer les fumeurs de façon plus claire sur les packagings.

Un autre exemple est fourni par un « super lobby » regroupant l'industrie verrière et les transformateurs de matières plastiques qui est parvenu à faire conserver un texte rendant obligatoire la transparence de tout

Tableau 1
Proposition de classement des actions de lobbying en fonction de la légitimité

Légitimité collective	Degré d'intérêt général concerné	Exemples de thèmes ou domaines
Maximale	Tous	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes causes de santé : Cancer, Sida... • Handicap (physique, mental...)
Forte	Majoritaire	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité routière • Sécurité : Bâtiment, Habitat • Equipements sportifs, loisirs, vacances
Moins forte	Minoritaire	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes communautaires minoritaires définis selon : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'appartenance religieuse, ○ l'origine culturelle, ○ l'orientation sexuelle, ○ l'âge (senior)
Nulle	Particulier(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Modification d'un Plan d'Occupation des Sols (POS) • Obtention de contrats par influence • Changement de règles fiscales

conditionnement pour l'eau minérale. En fait, ce texte remonte initialement à la fin du siècle précédent, à une époque où l'eau des villes ne présentait pas un niveau suffisant de qualité. Ainsi, est écartée encore aujourd'hui la concurrence des emballages opaques, en particulier en carton parmi lesquels ceux de Tetra Pak, pourtant utilisés dans les autres pays de l'Union Européenne.

De même, en Allemagne, un texte obtenu par les brasseurs locaux a eu pour effet de n'autoriser que les seules « levures allemandes » dans le processus de production de la bière en fût qui représente l'essentiel des ventes dans le pays. Dans ces deux cas, le lobbying est utilisé comme une mesure protectionniste à l'encontre de concurrents étrangers.

Si la prise en compte de l'intérêt général est nécessaire pour justifier la légitimité du lobbying, trois limites se présentent :

- entre les deux situations extrêmes, intérêt général évident et intérêt égoïste seul, se trouve le cas d'un intérêt général réel mais seulement pour les parties prenantes de l'entreprise que sont les salariés, les fournisseurs, les actionnaires. S'il s'agit d'une très grande entreprise implantée dans le pays, la légitimité sera critiquable mais défendable.
- tous les cas dans lesquels les connaissances scientifiques ne sont pas parfaites, ne permettant pas de trancher objectivement des débats tels que ceux sur les OGM ou les déchets nucléaires.
- lorsqu'il s'agit de chantiers de reconstruction suite à un conflit militaire, la légitimité n'est respectée que si les acteurs économiques sont indépendants de ceux qui ont déclenché le conflit.

La mise en œuvre du lobbying

La légitimité du lobbying ne dépend pas que de son objet, elle dépend aussi des méthodes employées. Le lobbying souffre encore d'une mauvaise image en raison de pratiques parfois douteuses qui ont été illustrées par l'expression américaine « le lobby, c'est l'alcool, les femmes et les pots de vin ». Afin d'assainir les pratiques et

de proposer un cadre professionnel, l'Association Française de Conseils en Lobby a développé une charte relative à l'exercice et à la déontologie de la profession. Il s'agit d'éviter toute proposition et même de refuser tout paiement de commission en numéraire ou sous d'autres formes. Il conviendra au contraire de mener des actions utilisant des rapports d'expertise et éventuellement le cofinancement d'études, de mesures et de tests, notamment à des fins scientifiques servant l'intérêt général. Les entreprises, responsables de leurs actes à long terme, sont soucieuses de leur image. Elles s'imposent donc en général aujourd'hui une ligne de conduite à respecter.

Une autre pratique critiquable du lobbying a consisté pour une entreprise importante à recruter des cadres et ingénieurs parmi les équipes des principaux clients, en particulier l'Administration quand le client est étatique. Cette pratique est en diminution en particulier depuis l'affaire du recrutement par Boeing de responsables achats du Pentagone.

Il est possible de proposer un tableau de synthèse sur la légitimité du lobbying en croisant le niveau d'intérêt général et le type de mise en œuvre en fonction de son caractère « politiquement correct ». La forme « incorrecte » peut surtout se rencontrer lorsque l'objet lui-même n'est guère avouable. Si l'opération intentée sert vraiment l'intérêt général, il n'y a généralement pas de besoin de compensation puisqu'elle est utile pour les deux parties, l'entreprise comme la collectivité représentée par les pouvoirs publics (tableau 2).

Au total, le lobbying est aujourd'hui loin des caricatures qui ont longtemps entaché son image lorsque cadeaux et corruption étaient présentés comme les meilleurs moyens d'obtenir le changement d'opinion d'un élu-décideur ou d'un fonctionnaire-prescripteur. Le seul lobbying qui se respecte reste celui qui concilie l'intérêt général de la collectivité et l'intérêt économique de l'entreprise qui porte son projet, tout en utilisant seulement des pratiques irréprochables.



Tableau 2
Proposition d'analyse de la légitimité du lobbying

Objet de l'action	Intérêts particuliers	Intérêt général seulement pour l'entreprise	Intérêt général
Mise en œuvre			
« Correcte »	Non	Acceptable	Oui
« Incorrecte »	Non	Non	Très peu probable

Références

- (1) Attarça, M. (2000), Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises, *Papier de recherche*, IX^e Conférence de l'AIMS, Montpellier, 24-26 mai.
- (2) Clamen, M. (2002), *Pratique du lobbying*, Paris, Dunod.
- (3) Clamen, M. (2005), *Le lobbying et ses secrets : guide des techniques d'influence*, Paris, Dunod.
- (4) Felli L. et Merlo A. (2006), Endogenous lobbying, *Journal of the European Economic Association*, vol. 4, n°1, 180-215.
- (5) Hadjikhani A. et Thilenius P. (2005), The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 20, n°3, 136-147.
- (6) Jacomet, D. (2000), Les stratégies d'entreprises face aux politiques publiques : le lobbying des producteurs occidentaux et la politique commerciale internationale dans le textile-habillement, *Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion*, Université Paris Dauphine.
- (7) McLaughlin, A., Jordan, G. et Maloney, W. (1993), Corporate Lobbying in the European Community, *Journal of Common Market Studies*, vol. 31, June, 191-212.
- (8) Mack R. (2005), Lobbying effectively in Brussels and Washington, Getting the right result, *Journal of Communication Management*, vol. 9, n°4, 339-347.
- (9) Michel, H. (2006), *Lobbyistes et lobbying de l'Union européenne*, Trajectoires, formations et pratiques des représentants d'intérêts, Coll. « Sociologie politique européenne », PUF Strasbourg.
- (10) Nioche, J.-P. et Tarondeau, J.-C. (1998), Introduction : Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques in Dossier « Du lobbying aux stratégies politiques des entreprises », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 70-134. ■