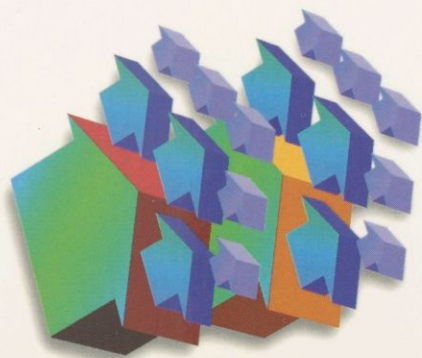


P A T R I C K R O M A G N I

LA COMMUNICATION D'INFLUENCE

LOBBYING
MODE D'EMPLOI



LPM

LES PRESSES DU MANAGEMENT

03
022109543

LA COMMUNICATION D'INFLUENCE

POUR UNE PRATIQUE
APPROPRIÉE DU LOBBYING
DANS L'ENTREPRISE

02
1999 - 68852

© LES PRESSES DU MANAGEMENT, 1993, 1994, 1995
Tous droits de traduction, de reproduction
et d'adaptation réservés pour tous les pays.

IMPRIMÉ EN FRANCE

PATRICK ROMAGNI

LA COMMUNICATION D'INFLUENCE

POUR UNE PRATIQUE
APPROPRIÉE DU LOBBYING
DANS L'ENTREPRISE



LES PRESSES DU MANAGEMENT
103, boulevard Murat
75016 PARIS

DU MÊME AUTEUR :

LE MARKETING PUBLIC — Editions ÉCONOMICA
avec Laurent HERMEL, 1991

LA FRANCHISE DE SERVICE — Editions ÉCONO-
MICA avec Laurent HERMEL, 1992

LE LOBBYING — Editions LES PRESSES DU MANA-
GEMENT 1993 — 1^{re} édition

REPRISE MODE D'EMPLOI — Editions LES PRES-
SES DU MANAGEMENT 1995

C'EST POUR DEMAIN LA VEILLE : intelligence écono-
mique et stratégie d'entreprise (à paraître)



AVANT-PROPOS À LA DEUXIÈME ÉDITION

Réédition actualisée et argumentée du livre
« LE LOBBYING » paru en 1993.

Une analyse de l'information sur le lobbyisme, les
mécanismes de changement et les réponses. Nombre d'articles
de fait nouveaux ont été ajoutés. La biographie et les
activités et contacts.

Ce livre reste la seule référence en matière de lobbyisme
révisée destinée à offrir le meilleur des d'informations
comme une aide stratégique. À ce titre, il est une source
indispensable de la diversité de ces données essentielles
à nous préparer aux profonds bouleversements que le
travail est déjà en train de faire.

TABLE DES MATIÈRES

LE MARKETING PUBLIC — Économie Économica
par Louis HÉRAUDEL, 1981

LA FRANCHISE DE SERVICE — Économie Économica
par Louis HÉRAUDEL, 1982

LE LOBBYING — Économie LES PRÉSENTS DU MANA-
GEMENT 1983 — 7^e édition

LE LOBBYING — Économie LES PRÉSENTS DU MANA-
GEMENT 1983 — 7^e édition

LE LOBBYING — Économie LES PRÉSENTS DU MANA-
GEMENT 1983 — 7^e édition

AVANT-PROPOS

A LA DEUXIEME EDITION

Cet ouvrage a été actualisé et augmenté. C'est une formule ; c'est aussi une réalité dont la traduction apparaît tant dans la forme et l'ordonnement des parties que dans le fond des sujets traités.

Une analyse de l'information comme vecteur stratégique du changement a été rajoutée. Nombre d'idées ou de faits nouveaux ont été intégrés. La bibliographie a été actualisée et étendue.

Ce livre reste un guide valorisant une analyse et une méthode destinée à utiliser la communication d'influence comme une arme stratégique. A ce titre, il est une synthèse provisoire de la diversité de ces chemins destinés à nous préparer aux profonds bouleversements dont l'entreprise est déjà le théâtre.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Jean-Pierre HELFER, Professeur des Universités, Directeur de l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de PARIS I pour ses conseils avisés et son soutien amical et précieux; qu'il trouve ici le témoignage de ma gratitude.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Jean-Pierre HELFER, Professeur honoraire à l'Université de Paris I pour son accueil et son soutien moral et matériel. J'ai également eu le plaisir de rencontrer et de discuter avec les membres du jury de ce mémoire.

A. Collette et Solenne

PREFACE

L'actualité déverse chaque jour de nouvelles manifestations des stratégies d'influence. Les rapprochements de groupes multinationaux, les ripostes gouvernementales aux poussées libérales de Bruxelles avec un thème de lobbying porteur : le service public à la Française, l'infiltration de micro-marchés asiatiques pour l'industrie de pointe, la réaction qui s'organise face à l'invasion de réseaux informatique mondiaux... autant d'illustrations concrètes de la progression étonnantes de la communication d'influence dans les décisions stratégiques.

Tout est affaire de circonstances. Circonstances de temps, de lieux, de moyens (...), qui forment autant d'opportunités de concevoir, mettre en œuvre et évaluer des stratégies de lobbying. L'on serait tenté de dire que le lobbying est immergé dans l'action, soumis aux lois de la tactique et du renseignement. Il est vrai que c'est ainsi que l'on peut en suivre les résultats et leurs effets.

Toutefois, il faut admettre que le choix de l'arme du lobbying résulte, en amont, d'une analyse stratégique de la situation. Elle est de plus en plus intégrée dans les tableaux de bord des managers. Variable ayant une dimension externe, l'art de la communication d'influence va consister à réduire l'incertitude des décideurs, à éclairer davantage l'environnement et à rendre mieux maîtrisable par l'entreprise des paramètres qui, jusque là, lui échappaient.

Le lobbying est une arme de médiatisation et de facilitation. Il appartient à chaque entreprise d'en reconnaître l'utilité, d'en décider le champ d'action et d'en encourager la mise en œuvre.

L'on parle indistinctement de lobbying et de communication d'influence dans cet ouvrage. En effet, si le premier concept est marqué par une récente célébrité, le second à notre préférence en raison de sa préexistence à toutes formes de société humaine et de sa continuité historique. Communiquer pour influencer à quelque chose à voir avec la persuasion, qui ne s'obtient qu'après un travail de conviction constant, ciblé et patient.

Car c'est bien dans le refuge abrité de la patience que se préparent les plus belles offensives et que se gagnent les meilleures victoires : celles que l'on obtient avec un faible engagement de moyens et une limitation maximale des pertes.

INTRODUCTION

La parenthèse du communisme se referme. Le capitalisme est seul à présent. Cette survivance n'écarte ni ses contradictions dogmatiques ni ses perversions pratiques. Axé sur le profit à court terme et la réussite individuelle, le capitalisme a séduit tout un courant de l'opinion publique porté sur la mode libérale.

Ainsi entraînée dans son sillage, c'est tout une partie du monde qui l'applique ou tente de l'appliquer. Toutefois, le « modèle néo-américain » connaît ses limites. La pauvreté de certains saute aux yeux à qui foule le sol américain. L'exclusion sociale est à l'origine de tensions sociales. Certaines grandes entreprises ont de sérieuses difficultés économiques. L'Etat souffre d'une dette publique sans précédent.

Les années 90 ont vu fleurir Dame FINANCE (rachat d'entreprise et revente). Les marchés financiers deviennent hégémoniques. La stratégie des entreprises est exclusivement tournée sur le profit à court terme.

Le nouveau capitalisme américain anesthésie la prise de risques. La seule vertu recherchée est la bonne santé en Bourse. Pour cela, l'entreprise dépense sans compter en frais juridiques (avocats, juristes, lobby-men...). Dans ce pays qui privilégie « le droit sans l'Etat », le légalisme est consacré. Il a donné naissance, très tôt, à un lobbying juridique puissant qui intervient à tout moment dans la vie juridique.

Le lobbying juridique constitue un garde-fou, garant du respect d'une certaine éthique des affaires.

DU COTE DE L'ETAT :

Ceci est un des aspects de ce phénomène. Le lobbying est né dans les interstices de la démocratie. Ballon d'oxygène face ou contre l'Autorité, il a gagné en popularité. Réservé traditionnellement aux arcanes parlementaires, conservé religieusement dans les lambris des chambres — Haute et Basse —, il se démocratise.

On le voit partout; dans les milieux politiques, d'entreprises, syndicalistes, consommateurs, administratifs, sociaux et culturels. Ce kaléidoscope fonctionnel illustre la complexité du phénomène et la diversité de ses manifestations.

Du politique à l'économique en passant par le social, la question des intérêts, personnels, collectifs, catégoriels, corporatistes, fait l'objet d'un réel débat dans nos sociétés modernes. Intérêt général, intérêts particuliers: ce combat des Horaces contre les Curiaces est fortement ancré dans notre héritage historique français. En effet, l'Etat, en France, fonde sa légitimité sur l'intérêt général. L'opinion publique accepte, quelquefois avec des réticences, les prérogatives de l'Administration au nom de l'utilité publique. L'intérêt général est souverain. Toute activité de puissance publique tire sa légitimité de la poursuite de l'intérêt général. Notion juridique et politique, l'intérêt général est aussi une notion utilitaire : la satisfaction des citoyens formant la collectivité nationale.

Ce dogme de l'intérêt général sous la pression conjoncturelle, connaît une remarquable évolution. Loin de s'atomiser irrémédiablement, il se prolonge, s'étire, se transforme, se décline. L'intérêt particulier, quant à lui, se métamorphose, et se répand vers des groupes plus importants. Ainsi, c'est à mi-chemin de l'intérêt général et des intérêts particuliers que se niche le lobbying.

« Le lobby devient un droit démocratique et même un instrument de la démocratie » affirme à juste titre M. Giuliani dans son livre « *MARCHANDS D'INFLUENCE* ». le lobby résulte de l'organisation d'un groupe soudé et solidaire qui entend faire représenter ses intérêts. La France, depuis longtemps, a connu des formes corporatistes de défense d'intérêts. Corporations, guildes, syndicats, fédérations professionnelles, associations, partis politiques... la liste est déjà bien longue. Plus qu'un produit, le lobbying ressemble plutôt à une galaxie.

Cette constellation envoûte aujourd'hui tous ceux qui l'observent. Cet envoûtement ne relève en rien d'une quelconque magie noire ou d'une mystérieuse alchimie. Il est le résultat d'un effet mécanique constringent qui peut se résumer de la façon suivante: plus l'Etat se développe dans la complexité et la diversité, plus les lobbies deviennent des interlocuteurs de choix et constituent un utile contrepoids au pouvoir politique.

DU COTE DE L'ENTREPRISE :

L'entreprise devient mondialisée. Elle a de moins en moins de frontières. Elle est innervée par l'information et survit par sa capacité à communiquer. Les menaces se lèvent comme des tempêtes et en un instant projettent sur la rive les entreprises fragiles et introverties. La survie est souvent liée à la capacité de réaction et d'anticipation.

Tout devient « global » : le marché, l'offre, le client... Au sujet du client, il faut dire qu'il est le grand vainqueur de la guerre économique que se livrent les entreprises. Il achète ce qu'il veut, quand il veut, où il veut, se protège contre les abus et les excès commis par certaines entreprises. La loi a accentué sa force. *C'est l'âge consumériste et son cortège de lobbies.*

A l'intérieur de l'entreprise, le lobbying lance ses filets. Les organisations syndicales captent les signaux sociaux émis par les salariés et activent par leur représentativité les revendications professionnelles. *C'est l'âge syndical et ses corporations.*

Ainsi, à l'intérieur comme à l'extérieur, l'entreprise a intégré les phénomènes de pression et d'influence dans son pilotage stratégique. C'est un paramètre essentiel dans le tableau de bord du dirigeant. *C'est l'âge managérial et ses espérances.*

LE ROI MARKETING :

L'ère du produit s'achève. L'ère du marché se lève. L'entreprise doit agir sur ses variables internes pour conquérir de nouveaux clients et développer ses parts de marché.

Traditionnellement, l'entreprise agit sur ses produits, ses prix, sa communication et sa distribution. C'est à un dosage, souvent homéopathique, qu'il faut se livrer pour trouver l'optimum de développement dans des conditions de coût acceptables.

Or, l'entreprise ne vit pas en vase clos. Elle est en contact avec l'extérieur à travers ses fournisseurs, ses revendeurs et ses clients. Elle a aussi d'autres connexions avec l'extérieur sur le plan des réglementations applicables, des normes à respecter, des avis à prendre.

Ainsi se dresse un nouveau type d'entreprises ouvertes sur leur environnement. Elles savent que l'entrée ou la sortie de certains marchés procède d'une démarche longue et coûteuse. Elles ont pris conscience de la nécessité d'agir auprès d'interlocuteurs qui ne sont pas directement les consommateurs. Il peut s'agir de

l'Etat, de l'Administration ou des syndicats qui empêchent l'entrée sur le marché. Ces entreprises ont ajouté à leur plan marketing deux variables complémentaires; le pouvoir et les relations publiques.

C'est la thèse fort intéressante de Philip Kotler, Professeur à l'Ecole Kellogg de management de l'université de Northwestern.

Au-delà des atouts intrinsèques de l'entreprise — tels le prix compétitif, le produit de qualité, la communication ciblée et un réseau performant de diffusion — il devient de plus en plus nécessaire de faire du lobbying. C'est le lobbying économique. Face à des marchés, à la fois fermés par les opérateurs et ouverts par une concurrence accrue qui souhaite les pénétrer, l'entreprise soucieuse de son développement doit déverrouiller l'accès de certains marchés. Cela sous-tend des contacts avec les représentants de l'Etat, des syndicats, des consommateurs. Les forces commerciales ne sont pas préparées à ces actions spécifiques dans des milieux, qui, sans être hostiles, n'en sont pas moins fermés.

L'entreprise leader est celle qui saura gagner la compréhension et le soutien de prescripteurs — politiques, économiques ou sociaux. Elle doit apprendre à alterner une stratégie de pression et d'influence.

La pression vise à modifier rapidement l'ordre des choses. L'influence repose sur un processus long de persuasion. La combinaison des deux induit une dynamique positive.

Ce nouveau marketing global conduit à trois évolutions notables :

- l'abaissement des barrières trop souvent étanches entre l'économique et le politique ;
- l'intégration de l'environnement dans les paramètres vitaux de l'entreprise;
- l'émergence de contre-pouvoirs qui favorisent l'éclosion d'un management éclairé et ouvert.

PRESSION, INFLUENCE, LOBBYING :

Souvent avec des connotations péjoratives, les citoyens perçoivent le lobbying comme des techniques de persuasion, plus ou moins licites. Trafics d'influence, pots-de-vin, dessous de table, réseaux mafieux... Qui n'a pas eu présent à l'esprit l'un de ces mauvais clichés pour illustrer ce néologisme : LOBBYING ?

D'où nous vient ce terme ? De Grande-Bretagne. Il y a plus d'un siècle, le lobby désignait le groupe d'intérêt qui cherchait à influencer les décisions du Parlement. Un peu après, les Etats-Unis apprivoisent le lobbying et le réglementent.

Plus universellement, les lobbies sont des interlocuteurs privilégiés des hommes de pouvoir — qu'ils soient des responsables politiques, économiques ou sociaux. Ils jouent le rôle de contre-pouvoirs utiles. Leur place se consolide au fur et à mesure que stagnent les syndicats traditionnels et que se développent des processus complexes de décision. De multiples intervenants agissent — directement ou indirectement — dans l'élaboration d'une décision. La complexité atteint des sommets avec l'Europe communautaire. Bruxelles devient la capitale du lobbying européen.

Le lobbying se moralise. Il devient une profession qui peu à peu se codifie. Le lobbyiste s'analyse en un expert.

L'action du lobbying investit le champ de la communication institutionnelle. Le lobbying occupe une place de choix dans la diffusion de messages publics. Il devient un réel support de la démocratie. Toutefois, la prévalence des intérêts particuliers défendus par les lobbyistes peut conduire à une dérive anti-démocratique : manipulations, corruptions, concussions.

Rien n'est si tranché. Les groupes de pression, les réseaux d'influence, les lobbies assurent une fonction régulatrice d'information et de communication. Ils ont entamé une moralisation de leur profession à travers la quête d'une déontologie codifiée. C'est un pas important. C'est un geste décisif.

VEILLE CONCURRENTIELLE ET LOBBYING :

Si ces deux concepts révèlent des divergences dans leur contenu, ils se rapprochent sur le plan de leur but. L'un comme l'autre recherchent à identifier et comprendre les objectifs stratégiques des secteurs observés. Ils tendent l'un et l'autre à fournir de la valeur ajoutée et à ouvrir l'entreprise sur son environnement.

L'intelligence économique devient de plus en plus un vecteur de management. Elle s'appuie sur la détention de l'information, celle attendue par les responsables internes et celle obtenue auprès des acteurs externes (concurrents, partenaires, institutionnels...). Elle vise à catalyser et à stimuler l'information.

Il faut convenir que l'étude de la concurrence devient un élément clé de la stratégie commerciale. La veille concurrentielle et le lobbying, grâce aux outils permettant de recueillir, d'analyser et de sélectionner l'information et les cibles, procurent les éléments nécessaires à la mise en dynamique du processus informationnel.

Banalisation des produits, ouverture des marchés, exigence accrue de la clientèle (...), toute avance ou tout retard se traduit presque instantanément par des gains ou des pertes de parts de marché. Dans un contexte aussi sensible, chaque mouvement de la concurrence doit être capté, décodé évalué. Élément majeur pour la détermination de la stratégie commerciale, la veille comme le lobbying visent à connaître le plus tôt possible les intentions de la concurrence, de les comprendre pour parvenir à les anticiper.

Faint, illegible text at the top of the page, possibly a header or introductory paragraph.

THE JOURNAL OF THE AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION

Faint, illegible text in the middle section, likely a sub-header or a short paragraph.

Faint, illegible text in the lower middle section, possibly a paragraph or a list item.

Faint, illegible text in the lower section, possibly a paragraph or a list item.

Faint, illegible text at the bottom of the page, possibly a footer or a concluding paragraph.

PREMIÈRE PARTIE

**APPROCHE HISTORIQUE
DES GROUPES
DE PRESSION**

PREMIERE PARTIE

APPROCHE HISTORIQUE
DES GROUPES
DE PRESSION