



## Le lobbying à la portée des PME

**Le lobbying n'est plus réservé à quelques grands groupes de pression. Tout un chacun peut en effet imaginer de nouvelles approches pour influencer indirectement un acteur quel qu'il soit, à condition de faire preuve d'imagination. Il s'agit de faire autre chose, et de le faire autrement, en mêlant négociation, ouverture, concessions, contreparties, compromis... Le tout dans une optique de stratégie à moyen et long termes. Préceptes de bases pour commencer dès aujourd'hui !**



L'apiculteur déployant ses efforts pour barrer les importations à bas prix de miel chinois ; la PME du textile pour trouver un partenaire en vue de son internationalisation ; l'entreprise de vente par correspondance de fleurs pour s'opposer à une augmentation de TVA ; l'entreprise de mécanique pour obtenir un concours financier européen ; mais aussi le confiseur pour se faire référencer en hypermarché ou le métallurgiste pour vendre des glissières de sécurité à une société d'autoroute... tous ont au moins un point commun : pour parvenir à leurs fins, ils font du lobbying.

Souvent considéré à tort comme réservé à quelques grands groupes de pression et comme exclusivement orienté vers le législateur, le lobbying est à la disposition de toute entreprise, même petite, et il est devenu un véritable instrument managérial. C'est le résultat d'une évolution récente, mais rapide.

### © La maîtrise de l'information, orientée vers l'action

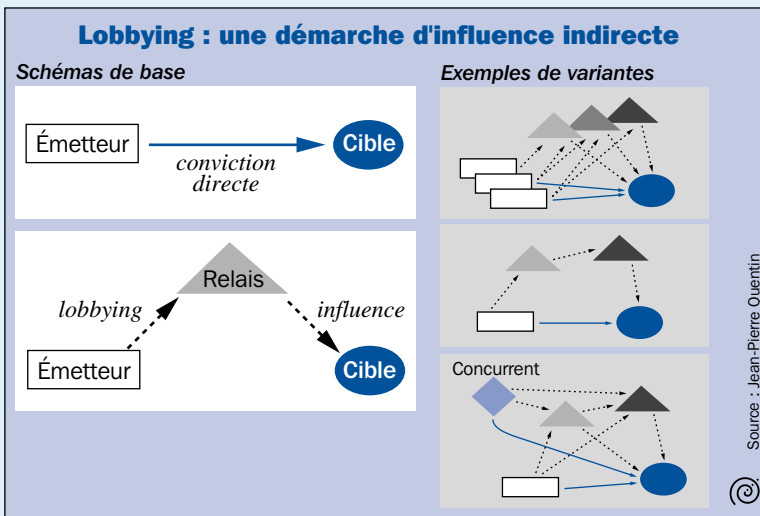
Quel que soit son domaine d'activité, l'entreprise traite désormais avant tout de l'information. Il suffit pour s'en convaincre de consi-

dérer l'évolution du tableau de bord du dirigeant qui, à l'instar de celui d'une voiture, s'est progressivement enrichi d'indicateurs et instruments de contrôle variés et complexes. Ils répondent à un besoin d'informations plus nombreuses et plus fines ; ils résultent d'une sophistication croissante des méthodes et techniques d'acquisition et d'exploitation de ces informations.

Sans tous les énumérer, citons quelques exemples : la comptabilité a évolué vers la comptabilité analytique, puis la gestion, puis le contrôle de gestion, puis le management stratégique ; l'administration du personnel est devenue gestion des ressources humaines ; même tendance pour la fonction commerciale, le marketing. Parallèlement, les interférences accrues entre ces diverses spécialités, la nécessité d'une mise en perspective stratégique, et les profondes mutations de l'environnement économique et social, renforcent le besoin de les intégrer.

En résumé, en intégrant la démarche qualité, l'entreprise est passée du « plus » au « mieux ». Sans bien sûr renoncer au « mieux », elle doit maintenant passer au « autrement ». Pour ce faire, elle doit notamment

*En intégrant la démarche qualité, l'entreprise est passée du « plus » au « mieux ». Elle doit maintenant passer au « autrement », notamment en maîtrisant la gestion des flux d'information, et en les utilisant pour agir.*



A la différence d'une démarche de conviction directe (communication, vente, marketing, publicité, plaidoirie...), une démarche de lobbying vise à faire « plaider sa cause » par un relais, un tiers influent. Cette influence indirecte peut s'effectuer selon de multiples schémas.

élargir ses compétences à la maîtrise globale des flux d'information, orientée vers l'action. Le lobbying en est une dimension essentielle.

#### 🕒 **Elargir son application**

Traditionnellement, le lobbying est défini comme l'action collective de représentants d'intérêts particuliers (« lobby » serait synonyme de « groupe de pression »), consistant à exercer une pression, celle-ci pouvant être directe ou indirecte, en vue d'obtenir, infléchir ou s'opposer à une décision institutionnelle.

Aujourd'hui, bien qu'encore très répandue, cette définition paraît trop restrictive. Le lobbying trouve en effet un champ d'application de plus en plus fréquent dans des relations d'affaires entre acteurs économiques (par exemple un acheteur et un vendeur), même si l'émetteur est une entreprise isolée (et non un groupe de pression) et/ou la cible une autre entreprise (et non une autorité publique).

C'est le cas dans l'exemple de la vente de glissières de sécurité aux sociétés d'autoroute : face à la concurrence du béton, le sidérurgiste peut envisager une démarche classique de conviction directe, avec arguments coûts-avantages... Il pourra améliorer son efficacité

s'il complète son approche par du lobbying -par exemple auprès du ministère de tutelle, d'autorités médicales, d'associations, voire de la presse- afin que ces relais exercent une influence sur la cible qu'est la société d'autoroute, avec des thèmes tels que : « en cas d'accident, les traumatismes sont sensiblement moins graves avec les glissières en acier », argument qui l'emporte sur tout autre.

#### 🕒 **Une influence indirecte dans tous domaines**

On préférera donc esquisser une définition plus dynamique du lobbying, se référant en particulier, de façon non exhaustive et non exclusive :

- aux techniques employées : réseaux, veille, identification, alerte, analyse, traduction, négociation, action...;
- au caractère le plus souvent indirect de l'approche (voir encadré) ;
- plus fondamentalement, à la démarche mise en oeuvre, qui vise à atteindre un objectif stratégique et/ou opérationnel, par une bonne maîtrise de l'information au sens large, faisant notamment appel à l'imagination : à partir d'un autre regard, elle combine et renouvelle stratégie et communication, pour faire autre chose, et le faire autrement...
- à une situation de « choc des cultures » où cohabitent plusieurs logiques qu'il faut intégrer : celles de l'émetteur, de la cible, du dossier en jeu...
- à un état d'esprit : là encore, le mot approprié n'a pas de véritable équivalent en français : le « bargaining », plus noble que sa traduction en « marchandage », mêlant négociation et ouverture, concessions, contreparties, compromis...
- et enfin à une prise en compte du temps : le lobbyiste ne fait pas de « coups » (sauf s'ils s'inscrivent dans une stratégie globale), mais agit sur la durée, dans un horizon

Le lobbying est souvent considéré à tort comme réservé aux groupes de pression et exclusivement orienté vers le législateur. En réalité, il est à la disposition de toute entreprise, même petite, et peu s'applique à d'autres acteurs économiques.

### Une nécessaire action dans la durée

Rappelons le contre-exemple célèbre de la manifestation des professionnels de la route contre le permis de conduire à points : on gagnera peu à intervenir en choc frontal, la veille de l'entrée en vigueur d'un texte d'application ; il sera plus efficace d'intervenir autrement et bien avant, au moment de la préparation de la loi. ■

<sup>1</sup> au nom de laquelle d'ailleurs, quelques années plus tard, tous les taux sur les ventes de fleurs ont été réduits à 5,5 %...

*Si un groupe de pression est trop faible pour ébranler les pouvoirs publics, il doit être imaginatif et élargir les enjeux de son action. Identifier précisément les arguments qu'il faudra contourner permet ensuite d'y répondre efficacement, tout en restant positif.*

de moyen-long terme ; il n'improvise pas (sauf dans un contexte bien préparé), mais anticipe. Un lobbying de court terme ou d'opportunité sera plutôt considéré comme une action commerciale.

#### © Apiculteurs bretons : les abeilles nécessaires à l'agriculture

Comme des touches impressionnistes, quelques exemples simples peuvent aider à cerner cette réalité complexe. Les apiculteurs du Morbihan souffrent de la concurrence de produits importés de pays à faibles coûts salariaux. Situation préoccupante pour eux, mais ils sont conscients de ne pouvoir ébranler les pouvoirs publics, car leur production ne pèse guère dans la balance de l'économie. Ils vont donc commencer par construire une argumentation élargissant les enjeux économiques (« les abeilles apportent beaucoup à l'agriculture grâce à la pollinisation ») et dépassant la seule économie (« les abeilles jouent un rôle important dans l'équilibre écologique »). Collective et ouverte, cette approche est aussi positive : on est loin des pleurs d'entreprises frileuses. Elle comporte un zeste de dramatisation : cette situation débouche sur la disparition des apiculteurs, donc des abeilles, donc de la nécessaire pollinisation...

Sur cette base, on peut déployer un ensemble d'actions, du défilé dans les rues de Paris à la rencontre de responsables européens à Bruxelles, en passant par la mise au point d'un stand pour diverses manifestations (floralies, tourisme, écoles...) et autres opérations de sensibilisation de différents publics utilisés comme relais pour influencer les autorités. L'ensemble converge vers un objectif clair et réaliste : si les importations litigieuses ne peuvent être interdites ou contingentées, compensons leurs effets par des primes.

Et comme il ne serait pas réaliste de demander une prime pour apiculteurs victimes d'une concurrence déloyale, visons une prime à la pollinisation, venant légitimement rémunérer le service rendu à la collectivité. Reste à démultiplier l'action via des porte-voix influents : autorités académiques, mouvements écologistes, etc.

#### © TVA et fleuristes VPC : une exemption sans vague

Autre exemple : en juin 1991, le ministre des Finances décide de porter de 5,5 à 18,6 % le taux de TVA applicable aux ventes de fleurs. Décision catastrophique pour les professionnels qui font de la vente par correspondance : les catalogues viennent de partir, mentionnant des prix TTC à l'ancien taux. Le changement de taux signifie que les vendeurs doivent prendre en charge l'écart, soit 13,1 %, c'est-à-dire sensiblement plus que leur marge. Une démarche de conviction directe sur ce thème peut susciter beaucoup de compassion au ministère, mais il est peu probable qu'elle suffise à déclencher un retour en arrière qui, par principe, est toujours difficile à envisager ; en outre, celui-ci devrait s'appliquer à toutes les ventes de fleurs (au nom de quoi ferait-on une exception pour certains commerçants ?), ce qui représente un enjeu économique lourd ; sans compter que cette ponction a été présentée comme résultant d'une contrainte d'harmonisation européenne<sup>1</sup> et il serait difficile d'admettre que, finalement, la contrainte n'était pas si sévère...

De tels obstacles sont trop solides pour qu'un choc frontal ait quelque chance d'aboutir. Une démarche de lobbying consistera à bien les identifier, puis à slalomer autour ! Sans détailler ses autres composantes, on retiendra qu'un premier objectif était de justifier une exception pour la VPC, si possible sous forme

## Les « dix » commandements du lobbyiste

### Connaître ses objectifs

- **raisonner stratégique**
  - ne pas faire de "coups"
  - éviter de courir plusieurs lièvres...
- **savoir ce que l'on veut**
  - ... et que l'on peut vouloir (connaître ses atouts et contraintes)
- **subordonner les tactiques à la stratégie...**
  - ... et identifier ce qui relève bien du lobbying
  - s'assurer de la cohérence des interventions (Direction, services, partenaires...)
  - garder des munitions en réserve

### Voir loin

- **anticiper et agir en amont**
  - avoir l'initiative, imposer son "terrain"
  - ... l'imprévu se prépare !
- **savoir être patient...**
  - connaître ses atouts et contraintes
- **être lucide, accepter les tendances lourdes**
  - attention aux causes perdues d'avance

### Voir large

- **diversifier les approches et les moyens**
  - prévoir des démarches à géométrie variable
- **défendre une cause générale**
  - c'est-à-dire plus large qu'un intérêt particulier
- **trouver alliés et relais, agir collectivement**
  - alliances d'appartenance / sur objectifs / géographiques / sectorielles / ricochets...
- **penser à sortir de l'hexagone (ou du canton...)**

### Soigner ses messages

- **être simple, clair, précis, argumenté, factuel...**
  - faits & chiffres parlent plus que les idées générales
  - langage courant, que puissent citer les journalistes
  - proscrire les jargons techniques ou autres
  - bannir la langue de bois, la création d'un problème par peur d'en formuler un autre...
- **rester cohérent - dans l'espace et dans le temps**
- **être positif et constructif**
  - ... voire transformer les contraintes en atouts
- **être lucide, réaliste... et crédible**
  - ... ne jamais promettre l'impossible

### Bien viser les bonnes cibles

- **identifier (et sensibiliser) tous les acteurs utiles**
  - ne pas sur/sous-valoriser un interlocuteur
- **comprendre les processus - et les respecter**
  - (organigramme)
- **bien connaître le milieu, repérer les gens influents**
  - (sociogramme)
- **reconnaître les vrais décideurs (et leurs motivations)**
  - (décidogramme)
- **équilibrer les démarches politiques et techniques**

### Recourir aux vecteurs appropriés

- **doser actions directes / institutionnelles / indirectes**
- **utiliser largement les relais existants**
  - et le cas échéant en créer
- **placer ses collaborateurs ou alliés**
- **faire un bon usage des médias**
  - attention à l'effet "boomerang" !

## le lobbying : stratégie et communication

### Etre pertinent

- **s'assurer de la fiabilité des informations utilisées**
- **agir au bon moment**
  - il est rare et souvent très bref !
- **auprès des interlocuteurs appropriés**
- **par l'homme de la situation**

### Etre "pro"

- **avoir un excellent dossier**
  - ... et le connaître parfaitement
- **diversifier les sources d'information**
  - ... ainsi que les destinataires (double flux)
- **prévoir des dispositifs d'évaluation et de contrôle**

### Etre ouvert

- **win-win : chacun doit "gagner quelque chose"**
- **s'informer... et informer**
- **négocier, accepter des compromis, être souple...**
  - ... mais ferme sur le respect de ses droits
- **valoriser ses interlocuteurs**
- **être "poli et honnête" !**
  - rien que la vérité, (pas toujours toute la vérité)
  - légitimité des moyens, déontologie

*Successivement responsable marketing, chef de service à la Commission Européenne, directeur de la communication de l'Institut de l'Entreprise et directeur du cabinet du Président du CNPF, Jean-Pierre Quentin a pratiqué le lobbying sous divers angles. Membre de Team Europe, groupe d'experts de la Commission Européenne, il dirige actuellement le cabinet de conseil et de stratégie Algoric (tél : 97 39 70 92).*



#### **Pour en savoir plus... :**

##### **Centres de compétences :**

*Association française des Conseils en Lobbying - tél : (1) 42 89 15 56*

##### **A lire également :**

*CLAMEN (M.). Le Lobbying et ses secrets. Paris : Dunod, 1995. 248 p.*

*FARNEL (F.). Le Lobbying. Paris : Ed. d'Organisation, 1994. 174 p.*

*LAMARQUE (G.). Le Lobbying - Que sais-je ? Paris : PUF, 1993. 128 p.*

*PRESVOST-TESTART (D.C.).*

*Le Lobbying ou l'échiquier des pouvoirs. Paris : Ed. Liaisons, 1993. 129 p.*

*Tous ces ouvrages sont disponibles en librairie.*

d'exemption plutôt que de dérogation, tout en permettant aux intéressés de sauver la face. Dans ce cadre, il fallait d'une part contourner la légitimité des fiscalistes du ministère à faire valoir leurs droits -ce qui fut fait sur le thème « on ne peut reverser une TVA qui n'a pas été collectée » (!)- puis trouver un habillage général pour justifier ce traitement particulier à la VPC -et l'on décida d'exclure du champ de l'augmentation les plantes « en repos végétatif » (bulbes, rosiers nus...), catégorie qui ne représente qu'une petite partie des ventes de fleurs en général, mais l'essentiel des ventes par correspondance.

Ces exemples pourraient être développés et multipliés à l'infini. Ils illustrent entre autres le fait qu'une entreprise, même petite, ne peut se désintéresser de son environnement institutionnel. En premier lieu, parce que les Pouvoirs publics sont de plus en plus présents dans le jeu économique, non seulement dans leurs rôles traditionnels d'autorités -réglementeur, autorité de tutelle ou collecteur de taxes- mais aussi dans les rôles les plus variés d'acteurs de ce jeu -client, prescripteur, partenaire, apporteur de subsides voire d'affaires, parfois fournisseur, ou même concurrent. De plus, ces rôles sont tenus par diverses institutions : assemblées élues ou administrations, bien sûr, mais aussi associations, sociétés d'économie mixte, agences et autres organismes publics ou semi-publics, voire privés. Par ailleurs, si certains de ces rôles relèvent toujours de l'État, d'autres sont dévolus à des « acteurs qui montent » : les collectivités territoriales et les instances européennes. Or, ces dernières légifèrent beaucoup, et accordent des aides très importantes (informations, finances, coopérations...), dont il serait dommage de se priver.

#### **☉ Clarifier les objectifs avant de penser moyens**

Concrètement, comment s'y prendre ? Les techniques à mettre en oeuvre sont très nombreuses, de l'analyse stratégique des institutions au décidogramme, en passant par la constitution d'alliances ou l'animation de réseaux (voir « pour en savoir plus »). L'objectif du présent article n'est pas de les présenter dans le détail.

Il n'existe de toutes façons pas de recettes générales et universelles. Imaginons ce qu'implique d'essayer de répondre à quelques questions de base comme : quelles sont les informations essentielles ? Où et comment les trouver ? Comment les exploiter ? Ensuite, faut-il intervenir ? Auprès de qui ? Par qui ? Quand ? Comment ? Les réponses ne sont pas prédéfinies et varient selon les situations. A défaut de recettes, quelques préceptes, présentés dans l'encadré « dix commandements » (qui, comme il se doit, ne sont pas au nombre de dix), méritent néanmoins d'être pris en compte.

Quant aux moyens, il en faut. Mais, élément important pour une PME, ils relèvent moins de données matérielles que de ressources immatérielles, au premier rang desquelles la qualité des hommes et des systèmes, des idées et des méthodes... Sans oublier le temps, facteur primordial. Une erreur fréquente consiste à s'attacher principalement aux moyens. S'agissant de stratégie, il faut commencer par clarifier les données du problème et les objectifs, identifier les interlocuteurs, inventorier les contraintes et atouts. Ensuite seulement on peut définir les tactiques et mettre en oeuvre les moyens. Car comme l'aurait dit Sun Tzu Dac, fils illégitime du stratège chinois et de l'humoriste français : « celui qui n'a pas défini son objectif n'est pas près de l'atteindre... ».