



## STRATÉGIE DES ENTREPRISES

## Lobbyings d'hier et de demain

Autrefois, le lobbying était le fait d'intérêts privés désireux d'influencer des décideurs publics. La décision évolue, le pouvoir se déplace, l'information phagocyte tout... et le lobbying s'adapte. Entre autres, il doit affronter un adversaire encore pire qu'une mauvaise loi : la mauvaise foi...



Un Français normalement constitué est incapable de définir précisément le mot "lobbying". Par contre, il n'a aucune difficulté avec "lobby", pour lequel un sondage express aboutirait inmanquablement à une définition simple, claire... et exacte : c'est un groupe de pression, un groupe d'intérêts ou un groupe d'influence. De fait, ce mot anglais a d'abord désigné une allée couverte dans un monastère, puis l'espace ouvert au public dans une assemblée législative (variante anglaise), voire dans l'antichambre de l'exécutif (variante américaine) et au XIX<sup>e</sup> siècle le sens a glissé pour désigner non plus le lieu mais ceux qui le fréquentent : les groupes cherchant à influencer les décideurs.

Partant de là, la tentation est grande de définir le lobbying comme l'action des lobbies - ce que d'ailleurs même certains dictionnaires sérieux n'hésitent pas à faire. En réalité il n'y a aucune corrélation : un lobby ne fait pas que du lobbying (il peut même ne pas en faire du tout)... et

le lobbying est loin de n'être pratiqué que par les lobbies (voir *Technologies internationales* n° 20). Dans son combat contre les OGM, José Bové agit en tant qu'animateur d'un lobby ; pourtant quand il détruit des cultures transgéniques, il fait plutôt du forcing que du lobbying... D'ailleurs, pourrait-on dire qu'un lobby fait du lobbying... quand on dit par ailleurs que celui qui fait du lobbying est un lobbyiste - parfois aussi appelé lobbyste, lobbyist ou lobbyistman, voire lobbyist ?

### © Décision et pouvoir : la force, l'argent ou l'information

Alors, qu'est-ce que le lobbying ? Il y a quelques années, on pouvait le définir comme une démarche de communication consistant à exercer une influence, directe ou indirecte, pour obtenir, infléchir ou s'opposer à une décision institutionnelle. Le début de cette définition reste valable. D'abord, il s'agit de communication. Voulant influencer une décision, on agit sur



### Phénomènes Nimby : principaux acronymes

**NIMBY** (Not In My BackYard, pas chez moi !) désigne le refus par les riverains d'équipements ou installations entraînant des nuisances ou des risques considérés comme excessifs : carrière, usine chimique, élevage porcin... Il n'est pas exempt de contradictions : on veut une gare de TGV mais il n'est pas question que les voies traversent notre beau terroir... Le phénomène est ancien mais se développe et se diversifie. Il se réfère surtout à la sécurité, à la santé, à l'environnement : pollution de l'air ou de l'eau, nuisances acoustiques, olfactives, esthétiques, etc. Tantôt mouvement spontané, tantôt arme de guerre économique ou idéologique, c'est souvent un mélange des deux, à dose variable.

Parmi les manifestations les plus fréquentes :

**LULU** (Locally Unwanted Land Use) : utilisation de l'espace non acceptée ici

**NIMEY** (Not In My Election Year) : pas dans l'année qui précède mon élection

**NIMTOO** (Not In My Term Of Office) : pas question tant que je serai élu

**NOOS** (Not On Our Street) : pas dans notre rue

**NOPE** (Not On Planet Earth) : pas sur notre planète

**SLAPP** (Strategic Lawsuits Against Public Participation) : poursuites judiciaires stratégiques contre les actions du public (procès contre les associations)

**SLAPP-BACK** : contre-SLAPP... Procès reconventionnel contre les auteurs de SLAPP : l'arroseur arrosé !

Forme extrême : **BANANA** (Build Absolutely Nothing Anywhere Near Anybody, ne construisez absolument rien près de qui que ce soit). Acteurs de référence : **CAVE** (Citizens Against Virtually Everything, citoyens de fait contre tout).

Ces subtiles distinctions ne sont pas uniquement destinées à agrémenter les dîners en ville. Elles contribuent à une analyse au terme de laquelle on pourra adopter des attitudes très différentes selon les symptômes identifiés... Les manifestations doivent être détectées au plus tôt et étudiées avec finesse, car le phénomène dégénère très vite s'il n'est pas désamorcé à temps - d'autant qu'il pourra être utilisé, détourné ou manipulé dans le cadre de jeux d'acteurs éloignés du problème de départ... ■

le pouvoir qui depuis toujours, avec des dosages variables selon le contexte, s'exprime par trois canaux : la force, l'argent et l'information. Le lobbying influence le pouvoir par le canal de l'information ("messages" et "matière grise").

Condition nécessaire (on ne fait pas de lobbying sans agir sur ou par l'information) mais pas suffisante : une action "simple" de conviction directe comme une plaidoirie, une campagne publicitaire ou une pétition veut influencer le pouvoir par le biais de l'information ; ce n'est pas pour autant du lobbying - mais il n'est toutefois pas exclu qu'une telle action, si elle est coordonnée avec d'autres, s'inscrive dans une stratégie de lobbying. De même, lobbying et négociation ne se confon-

dent pas, mais il y a fréquemment une part de négociation dans le lobbying, souvent d'ailleurs avec des ressorts différents de ceux de la négociation commerciale ou sociale. De même, sauf à s'inscrire dans une telle stratégie, une action sur ou par les autres canaux (force et argent) ne relève pas du lobbying. Quand A. Sharon fait pression sur ce qui reste du pouvoir de Y. Arafat en détruisant tout ce qui l'entoure, il fait appel à la force primaire ; quand Y. Arafat, sans la force dont il ne dispose pas, exploite cette situation pour faire pression sur son adversaire par le biais d'une mobilisation de l'opinion internationale, il fait du lobbying : il détourne la capacité d'influence d'autrui au service de ses propres objectifs.

Il en va de même pour la relation avec le pouvoir par le biais de l'argent, ce qui au passage permet de régler son compte à une association d'idées assez fréquente dans un passé encore récent, entre lobbying et corruption ou trafic d'influence : ces pratiques répréhensibles peuvent parfois être associées à une action de lobbying, comme elles peuvent l'être à n'importe quelle action de communication - ce qui n'autorise en aucune façon à assimiler ces méthodes bananières au lobbying, pas plus qu'à la négociation, à la publicité ou à la plaidoirie. En bref, le lobbying ne se réduit pas à une mode éphémère, car agissant sur la composante "information" du pouvoir, il s'inscrit durablement dans le sens de l'histoire...

#### 📌 Le pouvoir de l'information face à la décision éclatée

Si le début de notre définition reste valable, la fin l'est de moins en moins, où il est question d'influencer "une décision institutionnelle". Car avec l'éclatement des centres de décision, la complexification des

### Trois niveaux de définition

auxquels se réfèrent le plus couramment - et implicitement - ceux qui emploient le mot *lobbying*

1. **Au sens étroit** : des manœuvres indirectes destinées à influencer, par opposition aux démarches de conviction directe destinées à convaincre ou aux pressions destinées à forcer : "il fait son lobbying auprès du chef pour être augmenté". On devrait ici parler d'**influencing indirect**, avec un anglicisme coupable, mais le français permet seulement de subir l'influence, pas de l'exercer : *influençabilité* existe, pas *influencement* ou *influéçage* !
2. **Au sens strict** : une démarche de communication tendant à exercer une influence, directe ou indirecte, pour obtenir, infléchir ou s'opposer à une décision, souvent institutionnelle, mais pas exclusivement ; on peut aussi vouloir influencer une norme, une tendance, un courant de pensée... - dans le respect d'une éthique, d'une déontologie, d'une légitimité des moyens. C'est la définition de référence.
3. **Au sens large** : la maîtrise des opportunités et contraintes externes par une approche stratégique de l'information et de la communication, incluant le lobbying au sens strict mais aussi l'intelligence stratégique, la stratégie de présence et la relation partenariale. On préférera parler de communication stratégique. ■

*Plus une société est complexe,  
plus chaque agent est affecté  
par des causes qui lui sont  
éloignées, donc plus il doit  
élargir son champ de veille  
pour anticiper menaces et  
opportunités... et plus il doit  
élargir son champ de lobbying  
pour transformer ces  
anticipations en actions...*

processus de pouvoir et d'influence, la multiplication des acteurs et la diversification de leurs jeux et enjeux, le lobbying ne peut plus se borner à des actions entreprises par des acteurs privés pour influencer des décideurs publics.

Un lobby soucieux de santé influence les Pouvoirs publics pour faire interdire l'amiante. Les acteurs économiques qui auront à souffrir de cette interdiction font du lobbying pour l'empêcher ou, quand elle apparaîtra inéluctable, en retarder l'effet. C'est du lobbying traditionnel. Notons que, contrairement à une idée reçue, les objectifs du lobbying ne sont pas uniquement économiques (voir par exemple les phénomènes Nimby\*) : ils peuvent être plus ou moins militants, en liaison plus ou moins affichée avec des causes plus ou moins nobles, comportant des démarches plus ou moins avouables, avec des partenaires plus ou moins visibles...

Les matériaux amiantés assurant 95 % de la couverture des bâtiments d'élevage, les producteurs de matériaux alternatifs vont s'intéresser de près au marché qui s'ouvre. À côté de démarches classiques de marketing et de développement commercial, de lobbying pour promouvoir des réglementations ou édicter des normes favorables à leurs produits respectifs, ils vont aussi étudier les processus propres à la décision de construire dans le secteur-cible : qui prescrit ? qui prend part à la décision ? avec quel poids, aux plans technique, économique, financier... sachant que l'éleveur n'a pas nécessairement voix prépondérante dans une décision où interviennent réglementeurs, autorités de tutelle, organismes professionnels, subventionneurs, financiers, clients-fournisseurs (les industriels à la fois amont et aval qui vendent les aliments, achètent la viande et ne laissent à l'explo-

tant que le risque économique), etc. Tant dans l'analyse de la décision que dans l'influence à exercer sur les prescripteurs, il y a un vaste champ pour le lobbying. Pourtant il ne s'agit pas de décision publique. De même quand une collectivité locale (acteur public) fait du lobbying pour qu'une entreprise (décideur privé) investisse ici plutôt qu'ailleurs...

Plus généralement, on doit tirer les conséquences de tendances lourdes : une décision n'est pas le fait d'un décideur unique ; le pouvoir se situe rarement dans l'institution qui le symbolise ; les niveaux d'organisation se multiplient, du local au mondial, de l'étatique au non-gouvernemental ; les parties prenantes à une décision publique ne sont pas uniquement des instances pérennes, mais aussi des réseaux informels et autres alliances circonstancielles ; les lobbies rassemblent des acteurs ayant un même "territoire" (Comité des Forges, transporteurs routiers, loge maçonnique, défense des ours, engagement trotskiste ou autre)... ou un "projet" commun, voire des projets convergents (l'opérateur concurrent, le militant écologiste, la châtelaine riveraine, l'élu de l'agglomération voisine, etc. ont, pour des raisons très différentes, le même projet d'empêcher l'implantation d'un relais de téléphonie mobile) ; ces jeux d'acteurs s'inscrivent dans de nouvelles formes de régulations (comme l'approche volontaire par laquelle l'entreprise s'engage sans y être "contrainte" par l'autorité publique, ou le système de la subordination-participation qu'incarnent les intercommunalités ou la construction européenne) ; les règles du jeu elles-mêmes peuvent être fluctuantes - comme ces extensions de la responsabilité sans faute qui font que même si l'on a en tout point respecté la loi, on n'est pas



Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, directeur général d'algoric, est consultant en stratégie et communication, membre de Team Europe, groupe d'experts de l'Union Européenne, et professeur de culture et méthode.



Pour en savoir plus... :

**Centres de compétences :**  
algoric,  
cabinet de formation, conseil,  
études en communication  
stratégique, [www.algoric.com](http://www.algoric.com),  
[info@algoric.com](mailto:info@algoric.com),  
tél : 05 46 56 77 10

à l'abri de poursuites... Face à tous ces changements qui affectent la décision, faut-il s'étonner que le lobbying évolue ?

#### 📌 Interdépendance et impact de micro-décisions éloignées

Autre forme d'application du "principe de prescription", un représentant du "monde du savoir", par exemple un Prix Nobel, rend publics les résultats de ses travaux sur la nocivité de votre produit-phare. Pas de chance ! Mais ceci relève-t-il exclusivement de la chance ? À qui "le crime" profite-t-il ? N'y a-t-il pas derrière cette étude des intérêts, peut-être pas directement concurrents mais en tout cas opposés aux vôtres ? Ou des jeux d'acteurs auxquels vous n'avez a priori aucune raison de vous intéresser et qui pourtant peuvent vous affecter gravement. Par exemple : une étude intéresse les médias si elle est un peu sensationnelle ; pour un scientifique, l'intérêt des médias représente une forme de reconnaissance, dont découlent des moyens accrus pour approfondir ses travaux ; un lobby apprécierait qu'une étude assez banale soit "sensationnalisée" dans un certain sens... Les convergences d'intérêts ne sont pas loin, moyennant quelques petits arrangements ! Ne sont pas loin non plus tout un ensemble de menaces. Certaines relèvent de considérations éthiques ou déontologiques qui appellent la plus grande vigilance pour prévenir les dérives vers la désinformation ou autres manipulations douteuses. D'autres sont inéluctables : plus une société est complexe, plus chaque agent est affecté par des causes qui lui sont éloignées, donc plus il doit élargir son champ de veille pour anticiper menaces et opportunités... et plus il doit élargir son champ de lobbying pour transformer ces anticipations en actions.

Notre définition initiale n'étant plus adaptée à ces réalités, considérons désormais que le lobbying influence "une décision, souvent institutionnelle mais pas exclusivement, une norme, une tendance, un courant de pensée, etc." Plus que de subtiles analyses, un argument-massue peut justifier ce changement : une campagne d'information ou une rumeur peut faire des dégâts incomparablement plus graves qu'une mauvaise loi... Mieux : il y a beaucoup à gagner, à moindre coût, dans une bonne démarche de lobbying...

Et si, aujourd'hui encore, certains croient plus aux vertus de la canonnière qu'à celles de l'intelligence, par exemple face au problème irakien, ne perdons pas de vue que les guerres des sociétés tribales se gagnaient avant tout par la force, celles de la société industrielle par l'argent, celles de la société post-industrielle par l'information. Il y a quelque vingt-cinq siècles, Sun Tzu, lui, l'avait compris, pour qui le raffinement suprême dans l'art de la guerre est de gagner sans combattre. Donc sans dilapider ses ressources. Et sans créer de retombées collatérales. Ou simplement sans détruire les biens convoités...

Pendant longtemps, de tels propos ne s'adressaient qu'à quelques grands de ce monde. Désormais nous sommes tous concernés : non plus seulement parce que nous subissons les effets de décisions prises ailleurs, mais surtout parce qu'avec l'éclatement du pouvoir, nous pouvons contribuer à façonner, à modifier ou à empêcher ces innombrables micro-décisions qui nous affectent. Il y a donc tout lieu de s'intéresser à ce *lobby boom* et à ses enjeux qui nous touchent de très près : plus que jamais, *lobby or not to be...*

Jean-Pierre Quentin ●