



## LOBBY BOOM !

### Entretien avec J.P. QUENTIN,

Responsable du programme "Pratique du lobbying".

#### *Jean-Pierre QUENTIN, pourquoi ce "boom" du lobbying à la veille du Grand Marché européen de 1993 ?*

Le rôle croissant joué par la CEE explique largement ce phénomène, qui ne se limite pas à l'Europe : on constate la même chose en direction des collectivités territoriales, en raison notamment des lois de décentralisation, ainsi qu'en direction des Pouvoirs publics nationaux eux-mêmes. Plus généralement, le lobbying est une réponse à des évolutions majeures telles que l'internationalisation et la complexité croissantes des affaires ; dans certains pays, à commencer par la France, la rapidité de son essor a été amplifiée par le retard accumulé du fait de traditions dirigistes - et catalysée par l'alternance politique. Plus fondamentalement encore, cet essor s'explique par l'évolution du Pouvoir telle que l'a décrite Toffler : après la force (forme primaire de pouvoir : menace, sanction négative) puis l'argent (forme plus évoluée qui ajoutait la récompense), le pouvoir réside aujourd'hui dans "le savoir", l'information, la matière grise... C'est beaucoup plus complexe, subtil et délicat à manager - et ceci explique que la communication en général, le lobbying en particulier, soient des tendances lourdes et non des modes passagères ! Actuellement, c'est en effet au niveau européen que ce "boom" est le plus manifeste, car les entreprises ont bien vu que "Bruxelles" prenait de plus en plus de décisions les concernant (collectivement, mais aussi individuellement) et ont compris la nécessité d'agir à ce niveau.

#### *Cette technocratie bruxelloise semble assez inaccessible !*

Il faut distinguer le **système**, assez "inaccessible" au sens où il est déroutant pour les non-initiés, des **acteurs**, très "accessibles" au sens où l'on établit très facilement le contact avec eux. Montesquieu, qui nous a familiarisés avec la séparation des Pouvoirs serait effaré devant ce

système où l'Exécutif est bicéphale, et exerce l'essentiel des prérogatives du Législatif - tout en transférant une partie au Judiciaire... Pour s'y retrouver, il faut un minimum de connaissance des "lois" européennes (règlements, directives...) et de leur processus de fabrication. Par contre, lorsqu'on connaît et comprend ces mécanismes de base, on réalise non seulement qu'il est facile de s'y insérer, mais surtout qu'il est nécessaire de le faire. Car les fonctionnaires et parlementaires européens considèrent que, pour bien légiférer, ils doivent disposer du maximum d'informations sur les différents intérêts en cause. Et si vous ne faites pas entendre votre point de vue, les autres - concurrents, consommateurs, écologistes, syndicats, etc. - eux, sauront présenter leurs arguments.

#### *Que devient l'intérêt général dans cet affrontement d'intérêts particuliers ?*

Les deux ne doivent pas nécessairement être opposés : il faut admettre que les intérêts particuliers participent à l'intérêt général. Il n'y a problème que lorsque seule une partie des intérêts en cause a la possibilité de se faire entendre. D'où l'importance d'un système ouvert, où tous sont invités à s'exprimer - et où mettre davantage de moyens, "crier plus fort" que les autres ne procure pas un avantage décisif. Devant le développement du phénomène, il reste toutefois à régler (en Europe) la question d'un "code" de déontologie du lobbying, à l'étude dans différentes instances (publiques et privées).

#### *Quel est le profil du bon lobbyiste ?*

Il faut commencer par définir le lobbying : c'est un instrument de communication stratégique, visant à "mettre en phase" des objectifs de management (ceux des entreprises) et des décisions politiques, sur la base de dossiers techniques. C'est donc un art complexe, au croisement de différentes "cultures" : celles des hommes d'affaires, des élus politiques, des fonctionnaires et des "techniciens". De plus, cet art s'exerce par rapport à une décision elle-même de plus en plus complexe, prise selon des procédures compliquées. Ceci se mesure simplement : les Dix Commandements ou la Déclaration d'Indépendance des Etats-Unis étaient

des textes de 300 mots - la réglementation européenne sur les bonbons et sucettes en compte 27.000...

Le profil du lobbyiste est donc celui d'une personne capable de combiner diverses compétences : communication, droit, technique, économie, politique, diplomatie... en ayant notamment le sens de la stratégie et de la négociation. De plus, il doit avoir un sens aigu de l'imagination - car contrairement au juriste qui applique la loi (quitte à essayer de lui faire dire ce qu'elle ne dit pas), le lobbyiste considèrera que si elle est inadaptée, il faut la changer !

#### *Concrètement, comment s'y prendre ?*

Compte-tenu de ce que nous avons dit, vous comprendrez qu'il y ait peu de "recettes" générales et universelles. Imaginez ce qu'implique d'essayer de répondre à quelques questions de base comme : faut-il intervenir ? auprès de qui ? par qui ? quand ? comment ? Les réponses ne sont pas prédéfinies et varient selon les situations. Une erreur fréquemment commise est de s'attacher essentiellement aux moyens. S'agissant de stratégie, il faut commencer par identifier les objectifs, les divers interlocuteurs et les ressources (temps, hommes, etc.) - et ensuite seulement définir les politiques et mettre en oeuvre les moyens. Le temps est un facteur essentiel. Voyez le contre-exemple récent de la manifestation des professionnels de la route contre le permis de conduire à points : ce n'est pas à la veille de son entrée en vigueur qu'il faut intervenir, mais au moment de la préparation de la loi ! Les "dix commandements" du bon lobbyiste s'articulent autour de quelques préceptes de base : voir loin (anticiper, avoir l'initiative...), voir large (diversifier les moyens, les alliés, les relais...), être ouvert (négocier, s'informer... et informer), professionnel (avoir un bon dossier...), pertinent... mais aussi poli et honnête ! Je ne peux les développer ici, mais il faut venir au séminaire ! A partir de nombreux témoignages, sur des situations très variées, nous dégagerons progressivement, sinon des recettes, du moins des lignes directrices et des axes de méthode.

**Séminaire** : Pratique du Lobbying  
CLO 4 : 29-30 juin • CLO 5 : 3-4 décembre.