

## 14. Le lobbying à la portée de tous<sup>33</sup>

---

Celui qui n'a pas défini son objectif n'est pas près de l'atteindre.

*Sun Tzu Dac*

**Le lobbying n'est plus réservé à quelques grands groupes de pression. Tout un chacun peut en effet élaborer de nouvelles approches pour influencer 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 base 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 considérer 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

---

<sup>33</sup> Voir *Technologies internationales* n° 20, décembre 1995, <http://www.algoric.com/ti/20.htm>

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*<sup>34</sup>. Pour ce faire, elle doit notamment 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* étant synonyme de *groupe de pression*), consistant à exercer une influence, 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 peut l'emporter sur toute autre considération, moyennant un minimum d'orchestration stratégique.

## Une influence indirecte dans tous domaines

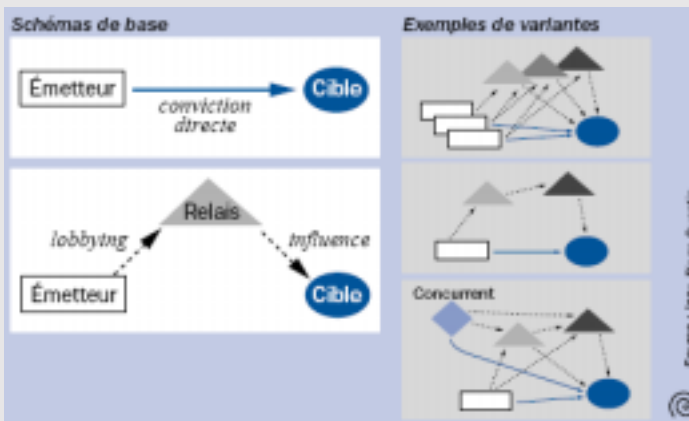
On préférera donc esquisser une définition plus dynamique du lobbying, se référant en particulier, de façon non exhaustive et non exclusive :

- aux techniques employées : réseaux, veille, identification, alerte, analyse, traduction, négociation, action...
- au caractère souvent indirect de l'approche (voir encadré 1) ;
- plus fondamentalement, à la démarche mise en œuvre, 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*...

---

<sup>34</sup> Voir *Information & management... Plus, mieux et autrement*, <http://www.algoric.com/ti/49.htm>

## 1. Une démarche d'influence indirecte



A la différence d'une démarche de conviction directe (conversation, vente, publicité, plaidoirie...), une démarche d'influence indirecte vise à *faire plaider sa cause* par un relais, un tiers influent - qui peut ou non en être conscient, complice ou manipulé... Elle peut s'effectuer selon de multiples schémas.

- 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* (voir chap. 13).

Comme des touches impressionnistes, quelques exemples simples peuvent aider à cerner cette réalité complexe.

## 2. 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 (*forcing*) ; il sera plus efficace d'intervenir autrement et bien avant, au moment de la préparation de la loi (*lobbying*).

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

[pm : voir chap. 13]

### 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