



**HAL**  
open science

# Vers un lobbying éthique ? ou comment assurer le “développement durable ” de nouvelles pratiques managériales

Madina Rival

► **To cite this version:**

Madina Rival. Vers un lobbying éthique ? ou comment assurer le “développement durable ” de nouvelles pratiques managériales. Congrès international du RIODD, 2006, Paris, France. halshs-00204093

**HAL Id: halshs-00204093**

**<https://shs.hal.science/halshs-00204093v1>**

Submitted on 11 Jan 2008

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Vers un lobbying éthique ?**

ou comment assurer le «développement durable » de nouvelles pratiques managériales

Auteur : Madina RIVAL

Fonction et rattachement : Maître de conférences en sciences de gestion au CNAM  
(Conservatoire National des Arts et Métiers), Paris

Adresse courriel : [madina.rival@cnam.fr](mailto:madina.rival@cnam.fr)

## **Vers un lobbying éthique ?**

ou comment assurer le «développement durable » de nouvelles pratiques managériales

### Résumé :

*Le lobbying permet à de nombreuses entreprises d'influencer des décisions politiques les concernant. Les techniques d'influence font désormais partie de tout bon manuel de stratégie. Elles demeurent pourtant très risquées d'un point de vue éthique : trafic d'influence ou corruption ne sont jamais loin.*

*L'objet de cet article est de faire le point sur les liens encore peu étudiés pour les entreprises entre lobbying et éthique. Nous procéderons pour cela à une revue historique et internationale de la littérature. Il s'agit de faire dialoguer des disciplines comme le droit, la science politique, l'histoire, la gestion et l'économie. La progression de l'étude est conçue en trois temps.*

*Une première partie pose le cadre théorique de l'étude du lobbying des entreprises et de son éthique.*

*Une deuxième partie présente l'évolution des actions de lobbying des entreprises aux Etats-Unis mais également en Europe.*

*Une troisième partie s'intéresse plus précisément à la place de l'éthique dans ces nouvelles pratiques managériales. Il existe un certain nombre de réglementations précises en la matière dans les pays anglo-saxons mais moins en France. C'est pourquoi, les entreprises doivent mettre en place leurs propres garde-fous pour prévenir les comportements « inéthiques ». En particulier, le lobbying gagne en soutenabilité dès lors qu'il s'inscrit dans le cadre de chartes ou génère des externalités sociales positives.*

### Mots clés :

*Lobbying, action politique des entreprises, groupe d'intérêt, éthique, corruption, revue de la littérature, comparaison internationale*

## **For an ethical lobbying ?**

How to find a “sustainable development” for new management practices

### Summary :

*A lot of firms are used to lobby for influence political decisions. Lobbying techniques are now in all good management books. Nevertheless, they are really difficult to apply with ethics : corruption is always suspected.*

*This article is focused on the new links between lobbying and ethics for firms. The methodology used is an historical and international study of literature. Right, political science, history, management and economics will be seen. We will proceed in three times.*

*First ,we will present the theoretical background.*

*Second, we will study the evolution of political actions for firms in the United States as well as in Europe.*

*Third, we will focus on the ethics of lobbying. There are several laws and regulations about lobbying in England and in the United States but not in France. That is why firms have to create their own rules for an ethical lobbying. For example, they can enforce moral codes or better evaluate the social consequences of their lobbying.*

### Key words :

*Lobbying, political action of firms, interest groups, ethics, corruption, literature study, international comparison*

« *Si c'est le lobbying qui a fait la différence, il vaut mieux perdre sans se perdre soi-même* », Arnaud Lagardère, président du Club des entreprises pour le projet Paris-2012, *Le Monde* du 8 juillet 2005. Ainsi réagissait le magnat de l'aéronautique au lendemain de l'échec de la candidature française à l'organisation des jeux olympiques de 2012. Il avait pourtant lui aussi un certain nombre d'ambitions d'influence, notamment en matière d'audiovisuel qui auraient pu se concrétiser au travers des jeux olympiques. De fait, le management du lobbying a mauvaise presse en termes d'éthique. Aux Etats-Unis, on le caractérise souvent par les « 3 B » « *booze, blonds and bribes* » (boissons, blondes et pots-de-vin).

- **Groupe d'intérêt, groupe de pression, lobby : quelques définitions**

Un groupe d'intérêt se définit comme un rassemblement d'individus qui sont liés par des sources d'avantage communes dont ils ont pris conscience. Mény et Surel (2001) distinguent le groupe d'intérêt des autres groupes de la société (famille, tribu, ethnie par exemple) par « *son interaction - quelle qu'en soit la forme – avec les institutions de l'Etat et les partis engagés dans la lutte pour la conquête et l'exercice du pouvoir.* » En outre, ils isolent certains groupes d'intérêt dont les relations avec les décideurs publics sont inexistantes (associations amicales par exemple) et à l'opposé ceux dont l'objectif est la conquête du pouvoir politique (les partis politiques).

Dans un second temps, on peut même différencier les groupes de pression des groupes d'intérêt en général. En effet, les groupes d'intérêt n'agissent pas uniquement par voie de pression et peuvent faire partie de l'Etat. Plusieurs définitions de groupe de pression sont avancées. « *Par exemple, en 1961, Meynaud emploie la formule de groupe de pression pour exprimer les multiples interventions effectuées sur les pouvoirs publics en vue d'obtenir l'octroi d'avantages matériels ou le soutien de positions idéologiques et définit la pression comme un essai de persuasion qui revêt une intensité inégale, ou autre exemple, l'Encyclopedia Universalis écrit qu'un groupe de pression est une association qui est porteuse de certaines attitudes communes, de certains intérêts spécifiques et de certains buts sociaux, et qui développe une action en vue de réaliser ses buts principalement en exerçant médiatiquement ou immédiatement, certaines pressions sur les instances qui sont dépositaires de la puissance publique* » (Boucher, 1993).

Les lobbies (ou « influenceurs » en français dans le texte) sont généralement assimilés à ces notions, contrairement à l'acception originelle du terme plus restrictive puisqu'elle concernait uniquement les personnes fréquentant les corridors du Congrès américain. Le mot « lobby » a été utilisé pour la première fois aux Etats-Unis par le général Grant qui, suite à l'incendie de la Maison Blanche, s'était installé dans un hôtel dont le rez-de-chaussée

(« lobby ») était envahi par des groupes de pressions. Les termes « lobby agents » apparaissent finalement aux Etats-Unis en 1823 pour désigner les personnes qui fréquentent les corridors du Congrès américain afin d'influencer ses membres. Aujourd'hui, à l'instar de Farnel (1993), nous définirons le lobbying (ou « influencage ») comme « *une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics* ».

- **Quels sont les enjeux en terme d'éthique du management ?**

Une certaine philosophie peut être rattachée aux actions de lobbying de chacun des groupes de pression (Alpin et Hegarty (1980)). Les entreprises sont normalement opposées au changement (à la fois pour une augmentation ou une diminution de la réglementation) de législation ou de politique qui aurait un impact sur leurs activités. Elles sont particulièrement virulentes pour s'opposer à toute intervention réglementaire dans leurs décisions internes en se prévalant des traditionnels droits des managers. En revanche, il est admis que les groupes de pression sociaux épousent habituellement une implication plus importante du gouvernement. Ils se reposent sur une action législative afin de renforcer leurs pouvoirs au regard des entreprises. Un certain nombre de relations, éventuellement antagonistes existent donc entre, d'une part l'entreprise et les décideurs publics, et d'autre part entre l'entreprise et les autres lobbies (entreprises ou groupes de pression sociaux).

Quel que soit le mode relationnel adopté par l'entreprise, le manager est amené à y jouer un rôle plus ou moins actif. En tant que lobby, comme concurrent ou cible des autres groupes de pression, le management de l'entreprise est alors confronté à la question de l'éthique. De prime abord les notions de « justice, responsabilité sociale, exemplarité, confiance mutuelle, respect des autres » chers à Ricoeur semblent peu compatibles avec les faits d'armes des lobbyistes dont nous abreuvons les médias. De l'affaire Elf à l'attribution des jeux olympiques de 2012, de multiples affaires de corruption et de trafic d'influence ont été révélées ou devinées mais elles masquent une autre réalité : l'influence de l'entreprise peut être exercée de manière éthique. Pour reprendre une définition de l'éthique stratégique classique il s'agit pour le management, non seulement d'être en conformité avec la loi mais également de contribuer à instaurer des règles de bonne pratique et de s'interroger sur les conséquences pour les autres parties prenantes des intérêts défendus.

- **Le déroulement de l'article**

L'objet de cet article est de faire le point sur les liens encore peu étudiés pour les entreprises entre lobbying et éthique. Nous procéderons pour cela à une revue historique et internationale de la littérature. Il s'agit de faire dialoguer des disciplines comme le droit, la science politique, l'histoire, la gestion et l'économie. La progression de l'étude est conçue en trois temps. Une première partie pose le cadre théorique de la réflexion, en théorie des organisations mais également en sociologie économique (1.). Une deuxième partie présente l'évolution des actions de lobbying des entreprises aux Etats-Unis mais également en Europe (2.). Une troisième partie s'intéresse plus précisément à la place de l'éthique dans ces nouvelles pratiques managériales (3.). Si tout n'est pas mis en œuvre aujourd'hui pour une éthique du lobbying, quelles pourraient être les solutions pour un développement durable de ces nouvelles pratiques ?

## **1. Le cadre d'analyse théorique du lobbying : l'entreprise en interaction avec son environnement**

La mobilisation de la théorie des organisations, comme celle de la sociologie économique, sont nécessaires pour mettre en évidence l'influence potentielle de l'entreprise sur son environnement.

### **1.1. Un débat relativement ancien en théorie des organisations**

L'histoire de la théorie des organisations peut être relue en se focalisant sur l'approche de la notion d'environnement et ses éventuelles interactions avec l'organisation.

#### **a) Une entreprise indépendante de son environnement**

Dans un premier temps, l'entreprise est perçue comme étant indépendante de son environnement. C'est ce que Rojot et Bergmann dénomment une « *organisation mécaniste simple* » (Rojot et Bergmann, 1989). Dans cette vision, la performance repose uniquement sur des considérations organisationnelles internes. En particulier, il existerait une organisation optimale (« *the one best way* »), qu'elle soit de type « *organisation scientifique du travail* » (

Taylor, 1911<sup>1</sup> ; Fayol, 1917<sup>2</sup>) ou centrée sur la mise en valeur des relations humaines (Mayo, 1924<sup>3</sup>).

#### b) Une entreprise ouverte sur son environnement

Ultérieurement, les théories de la contingence structurelle s'opposent à cette vision univoque de l'entreprise. Elles affirment que la modification des variables extérieures va affecter la structure et les résultats de l'organisation. Par exemple, la variabilité de l'environnement (Burns et Stalker, 1966), sa complexité croissante (Emery et Trist, 1963) ou l'incertitude qui le caractérise (Lawrence et Lorsh, 1967) engendrent des structures organisationnelles adaptées. In fine, l'entreprise est considérée comme un « *système social ouvert* », complexe et en interaction avec son environnement (Katz et Kahn, 1966). Il en résulte un intérêt certain à l'intégration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise.

#### c) Une entreprise contrôlée par son environnement

Le degré de contrôle de l'environnement diffère suivant l'approche théorique mobilisée. Ainsi, pour les tenants de la dépendance des ressources et du néo-institutionnalisme, l'entreprise peut interagir avec son environnement. En revanche, l'écologie des populations nie tout volontarisme organisationnel.

#### La dépendance des ressources

L'idée a été formulée spécifiquement par Pfeffer et Salancick (1978) au sein de la théorie de la dépendance des ressources. L'action politique de l'entreprise n'est pas au centre de leur réflexion mais a valeur le plus souvent d'illustration. Selon ces auteurs, les organisations sont particulièrement concernées par l'action des agents de leur environnement qui détiennent directement ou contrôlent l'accès à des ressources essentielles pour la survie de ces organisations. Pour obtenir les ressources et les soutiens dont elles ont besoin pour survivre, les organisations ont à faire face à une multitude de groupes d'intérêt (y compris d'autres organisations) dont les exigences peuvent être en concurrence ou incompatibles.

Dans ce cadre d'analyse, les organisations ne se bornent pas à répondre passivement aux contraintes extérieures en y cédant sélectivement. « *Elles entreprennent une variété de*

---

<sup>1</sup> TAYLOR F.W., *The principles of scientific management*, Harper and brohers, New York, 1991 (réédition).

<sup>2</sup> FAYOL H., *Administration industrielle et générale. Prévoyance, commandement, coordination, contrôle*, Dunod et Pinot, Paris, 1917.

<sup>3</sup> Les expériences et les conclusions de ses recherches sont relatées dans ROTHLISGERGER F.J. et DICKSON W.J., *Management and the worker*, Harvard University press, Cambridge, 1939.

*stratégies pour modifier la situation à laquelle elles ont à faire face et pour éviter d'avoir à céder aux exigences des groupes d'intérêts. Ces stratégies comprennent des actions d'adaptation, d'évitement, de contrôle du contexte dans lequel elles évoluent qui s'accompagnent de l'établissement de structures d'action inter organisationnelle. De ce point de vue, le contexte social de l'environnement d'une organisation est lui-même le résultat des comportements des acteurs sociaux* » (Rojot, 1997). Donc une influence de l'entreprise sur son environnement, en particulier politique, est possible.

### Le néo- institutionnalisme

La théorie néo-institutionnelle a émergé dans les années 1970. Les références majeures en la matière demeurent les travaux de Meyer et Rowan, 1977, Di Maggio et Powell, 1983. Ses fondements s'appuient sur l'ancienne école institutionnelle et sur la littérature de construction sociale. « *L'institutionnalisation est le processus par lequel les processus sociaux, les obligations ou le présent en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociales et « aller de fait ».* Les organisations sont donc structurées par leurs environnements et leur deviennent isomorphes, non seulement pour résoudre leurs interdépendances techniques et d'échanges avec eux mais aussi et surtout parce qu'elles reflètent structurellement une réalité construite socialement » (Rojot, 1997). Dès lors, ce n'est plus la rationalité économique qui guide les entreprises dans leur adaptation à l'environnement mais la recherche de la légitimité externe nécessaire à la survie de l'organisation.

Di Maggio et Powell (1983) expliquent l'homogénéité remarquable des organisations dans les sociétés post-industrielles par ce processus d'institutionnalisation. Plus précisément, ils identifient trois mécanismes différents d'isomorphismes (homogénéisation des organisations par la mise en place des procédures institutionnalisées et des pratiques) qui seront désignés comme coercitifs, mimétiques ou normatifs.

1. L'isomorphisme coercitif résulterait à la fois des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations desquelles elles dépendent, et des attentes culturelles de la société dans laquelle elles évoluent.
2. L'isomorphisme mimétique serait une réponse à l'incertitude.
3. L'isomorphisme normatif proviendrait de pressions normatives principalement liées à la professionnalisation (ou construction de groupes transversaux aux organisations).

### L'écologie des populations

L'école de l'écologie des populations réunit des travaux ayant placé les lois de la sélection naturelle formulées par les biologistes au centre d'une nouvelle approche des phénomènes organisationnels. Cette réflexion a débuté dans la première moitié des années 1970. Deux publications centrales sont à mentionner :

1. l'ouvrage d'Aldrich, *Organizations and Environment* , publié en 1979 ;
2. l'article de Hannan et Freeman, « The population Ecology of Organizations » publié dans *l'American journal of sociologie* en 1977.

L'approche écologique peut être considérée comme le stade ultime du contrôle de l'environnement par l'entreprise car elle diffère des théories évoquées précédemment sur plusieurs points essentiels. Tout d'abord, l'écologie des populations nie l'adaptation volontaire et consciente de l'organisation (désormais considérée comme « *une boîte noire* ») à son milieu. Seul l'environnement est à l'origine de la sélection et des variétés d'organisations observées. En conséquence, on ne s'intéressera plus à une entreprise mais à une population d'entreprises. En outre, l'approche écologique est particulièrement rationnelle : la compétition pour l'appropriation des ressources limitées fournies par un environnement (« *une niche* ») aboutit à l'élimination des formes organisationnelles les moins adaptées. Elle reconnaît cependant l'existence d'inerties qui ralentissent les changements structurels.

### **1.2. Une approche renouvelée par la nouvelle sociologie économique**

Plus récemment et à la marge des sciences de gestion, Granovetter (1994) a mis en évidence l'implication particulière de l'entreprise dans son environnement. Cette idée « *d'encastrement* » trouve en fait ses origines dans la sociologie.

#### a) Du constructivisme en sociologie....

Il existe un clivage classique en sociologie opposant ceux qui, comme Durkheim, valorisent le collectif, et les tenants de l'individualisme méthodologique (que l'on pourrait retrouver en économie chez Becker par exemple), pour expliquer l'existence des structures sociales (voire économiques).

Un courant sociologique tente de dépasser ce clivage afin d'expliquer l'existence des structures sociales par des interactions entre les différents éléments qui les composent et leur environnement : il s'agit du constructivisme (Corcuff, 1995). Un pionnier de ce mouvement de pensée est par exemple Norbert Elias. Cet auteur affirme ainsi qu'il est possible de sortir de

l'opposition entre individu et société puisqu'il existe à la fois des formes d'interdépendance mais aussi des marges de liberté. Pierre Bourdieu est plus radical dans sa vision du constructivisme que l'on peut qualifier de structuraliste car il affirme le poids déterminant des structures dans la construction de la société.

b) ... à la théorie de « *l'embeddedness* » (Granovetter, 1994)

A cette théorie constructiviste sociale correspond un courant de pensée économique renouvelé récemment par Granovetter qui affirme en substance : « *en fait, je crois que les conceptions des constructionnistes sociaux peuvent aider à rendre les modèles économiques des institutions plus sophistiqués* » (1994). De manière générale, les recherches de Mark Granovetter insistent sur l'idée selon laquelle les organisations économiques ne peuvent être analysées en termes strictement économiques mais doivent s'enrichir de questionnement plus larges, incluant des dimensions sociales (Huault, 1998). Plus précisément, les formes organisationnelles résultent d'interactions concrètes entre acteurs réels, en liaison avec un environnement socio-politique singulier : c'est la théorie de l'*embeddedness* ou encastrement des institutions économiques dans leur environnement.

Cette idée, remise à l'ordre du jour par Granovetter est en fait une notion introduite initialement par Karl Polanyi (1944)<sup>4</sup> qui développa l'idée selon laquelle, dans les sociétés anciennes, l'économie restait encastrée dans la société. Depuis, quatre types d'encastresments non exclusifs les uns des autres sont traditionnellement distingués (Huault, 1998) :

1. l'encastrement cognitif que les travaux de Cyert et March (1963) ou de Simon (1955) synthétisent bien en soulignant que la rationalité est limitée, qu'elle est subjective, cognitive, voire contextuelle ;
2. l'encastrement culturel met l'accent sur l'idée selon laquelle les aspects culturels façonnent les institutions économiques (Di Maggio et Powel, 1983) ;
3. l'encastrement structurel montre que les relations économiques sont insérées dans des systèmes durables et concrets de relations sociales ;
4. l'encastrement politique souligne que les décisions économiques sont dépendantes de la sphère politique.

Ce dernier type d'encastrement en particulier nous amène à penser que l'action politique de l'entreprise de manière générale et le lobbying en particulier constituent une réponse sociologique mais aussi économique et organisationnelle à un environnement instable.

---

<sup>4</sup> POLANYI K., *La grande transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Galimard, Paris, 1983 (réédition).

## 2. De la pratique du lobbying...

Une description du management de l'entreprise en tant que groupe de pression permettra de mieux comprendre les enjeux soulevés en terme d'éthique. Cette pratique diffère suivant le pays concerné. Cet article présente le cas de deux grandes zones d'influence qui ne sont pas exhaustives : les Etats-Unis et l'Europe.

### 2.1. L'action politique des entreprises se développe historiquement

#### a) Aux Etats-Unis :

Comme nous l'avons vu en introduction, les Etats-Unis sont considérés comme le berceau du lobbying, de ses origines au XIXe siècle jusqu'à son développement à de nombreuses entreprises dans les années 1970. Durant les années 1970, l'activité politique des entreprises américaines s'accroît considérablement au niveau fédéral. *« Agissant à la fois de manière indépendante et collective, les entreprises deviennent des acteurs de la vie politique de plus en plus visibles et sophistiqués. Afin d'influencer la décision publique, elles emploient un grand nombre de lobbyistes et d'avocats, ouvrent des bureaux de représentation à Washington, fondent des comités d'action politique, accroissent la taille de leurs départements affaires publiques, développent des stratégies sophistiquées pour influencer l'opinion publique et apprennent à mobiliser leurs réseaux »* (Vogel, 1996). Cette mobilisation sans précédent ne faiblira pas par la suite.

Aujourd'hui, le lobbying officiel concerne aux Etats-Unis plus de 40 000 acteurs directs, surtout basés à Washington, qui doivent être enregistrés et se soumettre à la réglementation en la matière comme nous le verrons dans la suite de cet article (« Foreign Registrations Act », 1936 ; « Federal Registration Act », 1946). On peut supposer qu'en réalité au moins le double de groupes de pression exercent leur activité aux Etats-Unis.

#### b) En Europe :

Le dictionnaire historique de la langue française atteste de l'apparition du mot « lobby » au XIXième siècle, en 1943 dans la *Revue des deux Mondes* puis en 1857 dans la *Revue Britannique* concernant et décrivant une réalité américaine. Ce n'est qu'en 1952 que le mot est acclimaté à propos d'une pratique française comparable, d'abord en milieu parlementaire puis dans d'autres milieux influents (notamment les organes de presse). Depuis cette date, la pratique du lobbying par les entreprises européennes a bien évolué.

En premier lieu, la mondialisation des activités économiques s'est accompagnée d'une intensification de la concurrence et d'une « juridicisation » des rapports économiques et sociaux (à tel point que Carbonnier (1996) parle en France d'une « *passion du droit* »). De

nouvelles contraintes apparaissent donc pour les entreprises qui peuvent tenter de les surmonter en recherchant des avantages concurrentiels, par exemple par l'intermédiaire du lobbying. En particulier, l'importance de la prise en compte des facteurs politiques pour les entreprises agissant à l'international a été démontrée dans la littérature de gestion (Boddewyn and Brewer, 1994). Ainsi, Fayerweather (1969) souligne que « *la convergence des intérêts et la résolution des conflits* » avec les acteurs politiques sont une des quatre actions clés des entreprises internationales (avec la transmission des ressources, les relations avec les entreprises locales et la gestion unifiée des opérations réalisées dans les différents pays). De fait, l'existence d'Etats crée des frontières de tous ordres qui sont franchies par les acteurs du commerce international. L'existence, le volume et la forme de ces activités internationales dépendent donc en premier lieu de la perméabilité des Etats qui acceptent, rejettent ou modifient les projets des entreprises internationales. Il est bien entendu que des entreprises uniquement importatrices ou exportatrices seront confrontées à des menaces et des opportunités différentes de celles de firmes multinationales. Par exemple, les exportateurs ou les investisseurs directs à l'étranger pourront avoir intérêt dans un même pays à soutenir les mesures protectionnistes contre les importateurs. Cependant, il existe un facteur commun à ces entreprises qui implique un recours éventuel au lobbying. L'existence de souverainetés multiples distingue l'activité internationale de l'activité domestique et renforce la nécessité d'une action politique pour une entreprise.

Ce raisonnement peut d'ailleurs être appliqué aux Etats fédéraux ou décentralisés. On signalera à ce propos l'existence d'un mouvement de décentralisation (ou transfert des compétences de l'Etat aux collectivités locales) dans un certain nombre de pays européens. C'est ainsi que, en France, les lois de décentralisation du 2 mars 1982 et du 7 janvier 1983 mettent en place un transfert significatif de compétences au profit des communes, départements et régions. Un tel mouvement constitue une source d'opportunités supplémentaires pour les lobbyistes. On en voudra pour preuve le cas de la Grande-Bretagne, où, « *après l'autonomie donnée à l'Ecosse et au Pays de Galles, les grands cabinets de lobbying londoniens ont créé des filiales dans ces régions* » (Le Picard, Adler et Bouvier, 2000).

Enfin, l'unification européenne implique un transfert des centres décisionnels et donc de nouvelles opportunités pour les entreprises lobbyistes (Jean, 1992). A ce titre, la mise en place du marché unique en 1993 marque un tournant. De fait, « *le facteur déclenchant tient principalement à la substitution progressive des instances européennes aux instances nationales dans un certain nombre de champs, législatifs, principalement économiques. Le*

*lobbyiste ciblant dans ses actions les organes décisionnels et leur environnement, l'euro-lobbying ne s'est développé que lorsque les décisions ont été prises à Bruxelles et à Strasbourg et non plus seulement par accord entre les gouvernement nationaux* ». (Le Picard, Adler et Bouvier, 2000).

Faire les comptes des entreprises lobbyistes se révèle plus compliqué en Europe qu'aux Etats-Unis, la pratique étant encore partiellement officieuse. Le dernier (mais peu récent car datant de 1992) rapport de la Commission européenne à ce sujet estimait cependant que sur 400 projets de texte à l'étude, 100 seulement résultaient de son initiative.

## **2.2. L'action politique des entreprises est de mieux en mieux décrite**

### a) Aux Etats-Unis :

De nombreux auteurs ont déjà travaillé à démontrer la réalité de l'influence de l'action politique des entreprises sur les décisions publiques américaines, en particulier dans le cadre du financement de la vie politique par des firmes privées. Ainsi, la preuve empirique d'un lien entre les contributions financières aux campagnes et les modifications des votes à la Chambre des représentants et au Sénat n'est pas totale d'après une étude de Levitt (1995). Cependant, l'influence du lobbying avant que la législation ne soit mise au vote semble réelle. Par exemple, Hall et Wayman (1990) ont examiné le travail des commissions de la Chambre des représentants. Ils ont trouvé une relation significative entre la contribution financière aux campagnes des membres de ces commissions et leurs efforts pour éliminer la proposition au stade de la commission. De même, Romer et Snyder (1994) soulignent l'existence d'un lien entre les allocations versées par les Comités d'Action Politiques (ou PAC en anglais) et les fonctions exercées par ces derniers au sein des commissions de la Chambre des représentants. En particulier, ils ont démontré que la priorité donnée à l'ancienneté est rémunératrice, en suggérant que les contributeurs choisissent de préférence les membres les plus influents. Enfin, Wright (1990) a étudié les votes des commissions et en a déduit que les contributions financières aux campagnes favorisaient de manière conséquente la réussite du lobbying.

### b) En Europe :

Une récente étude (Rival 2002) a été menée en recueillant dans la presse l'ensemble des actions d'influence menées par les entreprises françaises et anglaises<sup>5</sup> de 1995 à 2000, en retenant celles qui pouvaient être décrites le plus précisément possible. L'étude descriptive détaillée<sup>6</sup> de 679 actions politiques démontre qu'il existe différentes formes d'influence :

---

<sup>5</sup> Il convient de préciser que pour des raisons de logistique, la comparaison avec la Grande-Bretagne n'a été réalisée que sur la dernière année, 2000.

<sup>6</sup> et appuyée par un certain nombre d'outils d'analyse statistique

l'action « internationale » ; l'action « européenne » ; l'action « « nationale non structurée » » ; l'action « nationale, structurée et construite » ; l'action « nationale, structurée et subie » ; l'action « locale ». Certaines formes de lobbying se retrouvent en France comme en Grande-Bretagne mais des spécificités nationales existent. Le lobbying « international » ne se retrouve qu'en France (chez un peu moins de 20 % des entreprises étudiées). Par exemple, en 1999, La FCD (Fédération des entreprises du commerce et de la distribution) souhaite réagir à l'ouverture du Millénium round de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Cette action est représentative du type de lobbying qualifié « d'international » : une cible non politique et internationale (l'OMC), un contact direct (présence d'Eurocommerce au Millenium Round), l'évocation de l'intérêt public (le consommateur). Le lobbying « européen » concerne la moitié des entreprises anglaises mais également 20 % des entreprises françaises sélectionnées. Ainsi en 1998, l'UER (Union européenne de radiodiffusion) mène une action de lobbying auprès des décideurs publics européens en charge du dossier des droits de retransmission de la coupe du monde de football. Deux éléments caractérisant le type de lobbying dit « européen » apparaissent ici : une cible européenne (la Commission européenne) et des intérêts mêlant public et privé (les radio-télévisions et les auditeurs ou téléspectateurs). Le lobbying « national non structuré » est en revanche une spécificité anglaise.<sup>7</sup> Ainsi, en 2000, le producteur de gaz BOC, mène une action de lobbying de manière collective, avec Air Products et Messer Griesheim mais sans appartenir à une organisation structurée au préalable. Des traits caractéristiques se retrouvent dans cette action : pas de structure préalable, niveau national, attitude active (inviter le gouvernement à prendre une nouvelle décision), pression sur la cible. Le lobbying « national structuré et construit » se retrouve dans les deux pays.<sup>8</sup> Citons à titre d'illustration le cas de Paris Europlace, une organisation collective structurée qui regroupe des représentants des différentes professions financières de la place de Paris : banques, investisseurs, émetteurs, Bourse de Paris/Euronext, organismes professionnels comme par exemple AXA, BNP Paribas, le Crédit Lyonnais, Alcatel mais aussi la Banque de France. Les caractéristiques d'une action nationale dite « construite » sont : une attitude active et continue pour des objectifs multiples afin de maximiser un gain (baisse de la fiscalité) en interaction avec les décideurs nationaux (la Banque de France fait partie de l'association par exemple). Le lobbying « national structuré et subi » concerne également la France et la Grande-Bretagne, avec une importance particulière dans le premier cas puisqu'il représente presque la moitié

---

<sup>7</sup> Il concerne 20% environ des actions des entreprises anglaises analysées

<sup>8</sup> avec 10 % de l'échantillon en Grande-Bretagne et 15 % en France.

des actions politiques des entreprises françaises étudiées<sup>9</sup>. Par exemple, en 1995, le groupe Canal plus engage de manière individuelle une action de lobbying visant un membre de l'exécutif national avec un objectif unique : limiter la durée de la publicité sur la chaîne concurrente France 3. Destiné à une même cible nationale, lobbying de Canal plus s'oppose pourtant à celui de la Société Générale évoqué précédemment. Il est en effet simplement aniticipateur et ad hoc, pour minimiser une perte, par pression sur un objectif unique. Il est caractéristique du type dit « national et subi ». Le lobbying « local » n'a été observé que chez les entreprises françaises, et d'ailleurs de manière marginale<sup>10</sup>. Ainsi, le G16, groupement collectif structuré, rassemble en 1995 des entreprises de différents secteurs (de l'emballage pour Costes, en passant par les loisirs pour la chaîne thermique du soleil Cusenier ou encore l'agroalimentaire pour la confiserie du Tech). Leur point commun réside dans une forte proximité géographique (la région catalane autour de Perpignan). Il s'agit donc bien d'une action de type « local » destinée à influencer les parlementaires locaux de manière active, dans tous les domaines intéressant les entreprises qui en sont membres.

### **3. ... à l'éthique du lobbying.**

Au regard de cette description de l'influence des entreprises aux Etats-Unis et en Europe, il est possible de s'interroger sur sa compatibilité avec une éthique du management. Si tout n'est pas mis en œuvre aujourd'hui pour une éthique du lobbying, quelles pourraient être les solutions pour un développement durable de ces nouvelles pratiques ?

#### **3.1. Se conformer aux règles concernant les groupes de pression**

Les règles concernant les groupes de pression sont essentiellement des lois qui découlent d'une coutume : dans les pays anglo-saxons traditionnellement favorables à la défense des intérêts particuliers, le lobbying des différentes parties prenantes est reconnu et encadré ; il n'en va pas de même dans des pays comme la France qui mettent traditionnellement en avant l'intérêt général. Il est à noter que le traitement des groupes de pression par la Communauté Européenne se rapproche du modèle anglo-saxon.

##### a) Dans les pays de tradition anglo-saxonne :

Les pays anglo-saxons tirent leurs racines de la philosophie britannique. La philosophie britannique en matière de lobbying est davantage dominée par l'idée de Bentham. L'Etat, pour définir l'intérêt public, doit prendre en compte au maximum les demandes de chaque groupe dans la société et cherche à les satisfaire équitablement après les avoir écoutées.

---

<sup>9</sup> Contre moins de 20 % pour les entreprises anglaises.

<sup>10</sup> Ce type de lobbying concerne environ 6 % des entreprises françaises étudiées.

L'histoire britannique s'est concrétisée par une réglementation particulière à la Chambre des Communes des groupes d'intérêt lobbyistes (fichiers, codes déontologiques) et surtout par la constitution d'intergroupes parlementaires en la matière. « *Le lobbying est important en Grande-Bretagne, où le juge anglais estime impossible que dans un système bicaméraliste les deux assemblées et le souverain aient connu pleinement les travaux préparatoires d'un projet de loi. Or, c'est bien là une condition essentielle pour qu'un texte puisse acquérir force de loi. Ainsi, le juge anglais ne regardera pas les travaux préparatoires d'un projet de loi, lui refusant toute espèce de valeur du fait de l'impossibilité pour lui de cerner parfaitement les « intentions » du législateur. Or, les travaux préparatoires d'une loi permettent au juge d'y trouver l'élément de décision.* » (Farnel,1993). Il existe aujourd'hui une quarantaine de petites sociétés de lobbying à Londres gérées par d'anciens députés ou journalistes. Parmi ces sociétés, cinq sont établies à Bruxelles. Les membres du Parlement pouvant être salariés de groupes économiques, ce statut offre de grandes possibilités aux lobbyistes. Selon la loi britannique, le député a une seule obligation de transparence au travers d'une « déclaration annuelle d'intérêts » : le député élu par le peuple doit pouvoir représenter les intérêts particuliers et y consacrer une partie de son temps. Le ministre britannique ne jouit pas de ce type de prérogatives car la durée limitée d'un mandat ministériel ne permet pas la représentation des dits intérêts.

Aux Etats-Unis, dès 1787, la Constitution des Etats-Unis légitime les actions des groupes de pression. En effet, le premier amendement précise que « *le congrès ne pourra voter aucune loi relative à l'établissement d'une religion, interdisant ou limitant la liberté de la presse, ou le droit des citoyens de se rassembler pacifiquement, et d'adresser des pétitions au gouvernement pour une réparation de ses torts* ». Par la suite, le droit du lobbying est affirmé par un arrêt de la Cour Suprême (affaire Cruikshan, 1876), qui considère que le droit de pétition est une conséquence directe du système démocratique. Le « lobbying Act » de 1946 confirme cet arrêt. En outre, la législation américaine permet le financement des campagnes électorales par les électeurs regroupés au sein des Political Action Committees (PAC). Ces PAC doivent s'inscrire auprès de la Commission électorale et les contributions sont limitées à 5 000 dollars par candidat et par entreprise. Nous avons vu précédemment que cette pratique était le vecteur essentiel de l'influence des entreprises aux Etats-Unis.

Comme aux Etats-Unis, la Communauté européenne reconnaît et légitime l'existence du lobbying. Ainsi, une communication intitulée « transparence dans la communauté » (JOCE, C 166, 1993) vise à favoriser le rapprochement du public et des institutions communautaires en particulier par la publication des documents d'intérêt public au Journal

Officiel. Par ailleurs, la Commission a élaboré en 1997 à l'attention du Conseil et du Parlement une communication sur « la politique anti-corruption de l'Union » (corruption des fonctionnaires comme celle des lobbyistes). Plus directement, la Commission a défini un cadre au lobbying par l'importante communication du 2 décembre 1992 : « *un dialogue ouvert et structuré entre la communauté et les groupes d'intérêt* » (JOCE, C 63 5.3.93).

De la même manière, dans certains pays européens comme l'Allemagne ou le Danemark, le Parlement reconnaît les groupes d'intérêt.

#### b) En France :

A l'opposé, la France n'est pas un pays de tradition lobbyiste. Jean-Jacques Rousseau dans son *Contrat Social* condamne tout groupe intermédiaire, écrivant par exemple : « *il importe donc pour avoir bien l'énoncé de la volonté générale qu'il n'y ait pas de société partielle dans l'état et que chaque citoyen n'opine que d'après lui* ». Cette théorie est partagée par la plupart des philosophes des lumières et se nourrit de l'observation des guildes et des corporations oppressives de l'Ancien Régime. La loi Le Chapelier de 1791 interdisait l'activité des groupes de pression. Avec la loi sur la liberté syndicale de 1884, ces groupes se sont réorganisés sous forme de syndicats. Cependant, ces syndicats officiels agissent simplement comme représentants des intérêts collectifs des adhérents et ne constituent pas des lobbies. Apparaissent alors des organisations professionnelles (plus de 1500 en France) qui revendiquent pour un secteur particulier. Finalement, le statut du lobbying s'est récemment développé en France. Pourtant, aucun texte législatif ou réglementaire ne s'en préoccupe directement.

Il existe cependant d'autres sources qui encadrent de manière plus large l'activité d'influence des entreprises en France : le code pénal ainsi que les lois réglementant le financement de la vie politique. Les articles 432-11, 432-12 et 432-13 condamnent respectivement la corruption passive, la prise illégale d'intérêts et le trafic d'influence commis par des personnes exerçant une fonction publique. Les articles 433-1 et 433-2 portent de la même manière sur la corruption et le trafic d'influence commis par les particuliers. Le financement de la vie politique est lui davantage réglementé qu'aux Etats-Unis. Les dépenses des partis politiques et des candidats aux élections n'étaient pas encadrées par un régime juridique précis de financement jusqu'en 1988. Cette lacune avait favorisé certaines dérives auxquelles le Parlement a entendu mettre un terme par une série de lois ( *loi organique et loi ordinaire du 11 mars 1988 relatives au financement de la vie politique ; loi du 15 janvier 1990 relative à la limitation des dépenses électorales et à la clarification du financement des activités politiques ; loi du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la*

*transparence de la vie économique et des procédures publiques ; loi du 19 janvier 1995 relative au financement de la vie politique* entre autres). Parmi les différentes mesures instaurées par ces textes, les ressources des partis et des candidats sont entourées d'un certain nombre de garanties de transparence, de manière à éviter les financements occultes et les pressions des puissances financières. Dans cette optique, depuis 1995, les pouvoirs publics ont décidé de couper le cordon ombilical entre l'argent des entreprises et les caisses politiques, en interdisant définitivement aux personnes morales -quelles qu'elles soient- de prendre part au financement de la vie politique.

Comme en France, un certain nombre de pays européens (Belgique, Grèce, Espagne, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Finlande, Suède, Italie) ne disposent pas de règles spécifiques concernant le lobbying.

### **3.2. Adopter en interne des mesures pour prévenir le risque éthique dans le lobbying**

Se conformer aux règles qu'elles soient écrites ou coutumières est donc plus contraignant pour le management du lobbying de l'entreprise (comme d'ailleurs pour les groupes de pression sociaux) en France que dans des pays de tradition anglo-saxonne. Il s'agit cependant d'une condition nécessaire mais non suffisante à l'éthique du management de l'influence. Comme cela a été dit en introduction de cet article, un management éthique comporte également un comportement actif au regard de la société. Dans le cadre des groupes de pression, le management peut, à la fois tenter de contribuer à de bonnes pratiques d'influence, mais également s'interroger sur les conséquences sociétales de l'intérêt qu'il défend.

#### a) Contribuer à de bonnes pratiques de lobbying :

A titre d'exemple, depuis les années 1990, la firme informatique de Bill Gates s'est lancée dans le lobbying auprès des décideurs publics. Selon l'organisation américaine Commoncause.org qui étudie les groupes de pression, l'éditeur a versé la somme de 2,3 milliards de dollars aux partis et aux candidats républicains et démocrates pour l'élection présidentielle de 2000 (à savoir le double de celle versée par AOL Time Warner, l'un de ses grands rivaux). Cette pratique est certes légale aux Etats-Unis nous l'avons vu. Il s'agit en fait non de soutenir un parti et ses idées mais de cibler une commission thématique et de contribuer au financement des campagnes de ses membres toutes tendances confondues... On peut tout de même s'interroger sur certains faits : en juin 2000, la semaine précédant la

décision du juge sur le procès anti-trust, Microsoft aurait versé 286.500 dollars aux partis politiques... sans parler des différents petits services en nature rendus aux politiciens.

Une attitude éthique active est d'autant plus nécessaire que les règles officielles sont floues. Le cas de la France est donc révélateur à ce sujet. De fait, de nombreux lobbies français ont instauré des codes de bonne conduite.

Une association des responsables « affaires publiques » au sein des entreprises s'est constituée en 1987, l'Association pour les relations avec les pouvoirs publics (ARPP). Les membres de l'ARPP doivent signer une charte de déontologie dans laquelle il est spécifié par exemple : *« L'exercice de la démocratie représentative repose sur des principes constitutionnels. Les différents acteurs de la société civile y participent. Le dialogue préalable permet d'apprécier les effets d'une législation toujours plus complexe. Il doit être fondé sur une déontologie qui respecte les fonctions de chacun, et s'établir dans la plus grande transparence : c'est le gage de toute confiance »*. L'Association Française des Conseils en Lobbying (AFCL) créée en 1991 regroupe des cabinets consacrés uniquement à l'action politique. Elle a également produit une Charte relative à l'exercice de la profession de conseil en lobbying qui débute par la définition suivante : *« Le conseil en lobbying représente les intérêts et défend les droits des individus, entreprises, associations, groupements ou collectivités, à travers une information rigoureuse, auprès d'organismes privés ou publics susceptibles de prendre des décisions affectant ces intérêts ou ces droits »*.

Le Picard, Adler et Bouvier (2000) en viennent à souligner dans leur dernier ouvrage que *« les années 70 et surtout les années 80 marquent le début d'une nouvelle ère pour les entreprises françaises. (...) Les lobbyistes, intermédiaires entre le monde économique et le monde institutionnel, qui entretiennent des relations complexes, voire conflictuelles, vont acquérir une forme de reconnaissance professionnelle. »*

b) S'interroger sur les conséquences de l'intérêt défendu :

Pour illustrer ce propos, revenons sur quelques cas développés dans l'étude du lobbying des entreprises françaises et anglaises (Rival, 2002) et interrogeons nous : quels sont les intérêts défendus qui étaient « éthiques » ?

\* Favoriser l'intérêt général : La Fédération du Commerce et de la Distribution met en avant l'information du consommateur français qu'elle souhaite protéger contre l'harmonisation internationale des normes sanitaires en matière alimentaire. L'Union Européenne des Radio diffuseurs assume également une action politique dont l'objectif officiel est la défense de l'auditeur ou du téléspectateur par la baisse du prix des droits de retransmission de la prochaine Coupe du monde de football mais également des intérêts de la profession.

\* Eventuellement promouvoir la santé économique d'un secteur important : Le groupe Paris Europlace (représentant l'ensemble des professionnels de la finance en France) participe à une action de communication destinée à défendre les intérêts de la profession pour améliorer les performances internationales de la place financière française. Sur un plan plus local, le G16, groupement collectif structuré, rassemble des entreprises de différents secteurs (de l'emballage pour Costes, en passant par les loisirs pour la chaîne thermale du soleil Cusenier ou encore l'agroalimentaire pour la confiserie du Tech) pour la défense de leurs intérêts dans tous les domaines intéressant les entreprises qui en sont membres.

\* Eviter des actions individuelles ou socialement néfastes : Lorsque le groupe Canal plus engage de manière individuelle une action de lobbying visant un membre de l'exécutif national avec un objectif unique : limiter la durée de la publicité sur la chaîne concurrente France 3, il est difficile de justifier socialement une telle action. Elle ne favorisera que l'entreprise en question. Plus grave, l'entreprise anglaise BOC souhaite être exonérée de la taxe sur les modifications climatiques comme l'ont été des entreprises d'autres secteurs grands utilisateurs d'électricité. Cette taxe vise à limiter une externalité négative de l'activité de BOC : la pollution. Un management éthique pourrait chercher à s'y soumettre.

De manière générale, un comportement éthique se doit de ne pas produire d'externalités négatives : favoriser l'intérêt général dans tout ou partie de l'action, éventuellement promouvoir la santé économique d'un secteur important, éviter les comportements de « cavalier solitaire » (uniquement favorables à une entreprise ou à un petit groupe d'individus) voire socialement néfastes. Pourtant il convient de se méfier d'un jugement moral rapide. Ainsi, la défense du consommateur par Hyparlo ne peut-elle passer pour une simple action de communication ? Microsoft, cité précédemment et dont l'éthique de l'influence est discutable, s'implique dans de nombreuses « bonnes causes ». En 2001, l'éditeur aurait donné 36,6 millions de dollars en cash et 179 millions en logiciels... A contrario, par leurs actions de lobbying individualistes, Canal Plus et BOC défendent un certain nombre d'emplois menacés.

### **Conclusion : quelles solutions pour une meilleure éthique du lobbying ?**

Cet article nous a permis de faire un rapide panorama des pratiques de lobbying des entreprises que l'on peut comparer aux principes d'éthique qui devraient guider tout management de l'influence. Comment faire en sorte que pratique et principes convergent davantage ?

Une meilleure formation des managers responsables de l'influence est certainement l'une des réponses à cette question. L'association Française des Conseils en Lobbying dresse une liste des formations existantes en France<sup>11</sup>. Concernant les formations universitaires destinées aux futurs cadres, un certain nombre de troisième cycles se sont développés récemment. On citera par exemple et de manière non exhaustive : les universités de Paris I Sorbonne, Paris II Panthéon-Assas, Paris X Nanterre, Paris XI Jean Monnet, Versailles, Strasbourg ; le Celsa, l'Institut catholique de Paris, la Faculté Léonard de Vinci, l'Institut supérieur du management public et politique. Pour les managers en place, quelques offres de formation continue existent : à l'Institut d'Etudes politiques de Paris, à l'Institut européen des affaires publiques et du lobbying de Bruxelles par exemple. Un rapide survol de cette offre de formation suggère certaines lacunes : l'absence de formation incluse dans le premier ou le second cycle universitaire, la concentration en région parisienne, la faiblesse des possibilités en formation continue, le poids croissant d'organismes privés. Une initiative publique en la matière pourrait être salutaire.

Sur un sujet connexe, l'intelligence économique, le dernier Rapport remis au Premier Ministre français suggère également par son cinquième et avant dernier chapitre de « *Former vraiment à l'intelligence économique* ». L'intelligence économique englobe les activités d'influence que peut mener une entreprise. En effet, « *l'intelligence économique se définit comme la maîtrise et la protection de l'information stratégique donnant la possibilité au chef d'entreprise d'optimiser sa décision* ». Elle comprend la veille, la sécurisation puis l'action d'influence. Le député Bernard Carayon en charge de ce rapport préconise entre autres la mise en place d'enseignements de culture générale sur l'intelligence économique à l'Université, le renforcement des formations spécialisées en particulier dans les grandes écoles de commerce et d'ingénieur mais également la formation des futurs fonctionnaires par exemple à l'Ecole Nationale d'Administration. De fait, l'Etat est partie prenante dans ce jeu des groupes de pression. Au delà des lois et des règlements, il s'agit de favoriser une meilleure coordination entre les différents acteurs du lobbying. Suite au rapport Carayon, cette coordination passe par exemple en France par la mise en place d'un « haut responsable à l'intelligence économique », Alain Juillet<sup>12</sup> en janvier 2004. Cette structure publique doit développer la culture de l'intelligence économique au sein des administrations et des entreprises.

---

<sup>11</sup> Cette liste est disponible sur le site internet de l'association.

<sup>12</sup> Ancien de la DGSE

L'Etat est le garant du respect des lois mais pas des initiatives du management des entreprises pour mettre en place de bonnes pratiques de lobbying respectueuses de l'intérêt général. Il peut néanmoins servir de Pygmalion.

## Bibliographie :

- (1992), *Dictionnaire historique de la langue française*, T1, Paris, le Robert; cité par BOUCHER (1993).
- (2005), *Intelligence économique et lobbying*, Dossier spécial du Nouveau Courrier de la Chambre de Commerce et d'industrie de Paris, avril.
- ALPIN J. et HEGARTY W. (1980), «Political influence : strategies employed by organizations to impact legislation in business and economic matters», *Academy of management journal*, vol 23, pp. 438-450.
- BODDEWYN J. et BREWER T. (1994), « International business political behavior : new theoretical directions », *Academy of management review*, 19 (1), pp. 119-143.
- BOUCHER S. (1993), *Le conseil en lobbying en France et en Grande-Bretagne*, Mémoire présenté pour le DEA d'études politiques, IEP de Paris, juin.
- BURNS T. et STALKER G.M., *The management of innovation*, Tavistock, Londres, 1966.
- CARAYON B. (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Rapport au Premier Ministre, juin.
- CARBONNIER J. (1996), *Droit et passion du droit sous la V ième République*, Paris, Flammarion.
- CORCUFF P., *Les nouvelles sociologies*, Nathan, Paris, 1995.
- CYERT R.M. et MARCH J.C., *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963.
- DI MAGGIO P.J. et POWEL W.W., «The iron cage revisited », *American sociological review*, n° 48, 1983, pp. 147-160.
- EMERY F. et TRIST E., «The causal texture of organisational environment», *Human relations*, août 1963, pp. 20-26.
- FARNEL F.J. (1993), « Le lobbying, stratégies et techniques d'intervention », *Humanisme et entreprise*, avril, pp. 21-37.
- FAYERWEATHER J. (1969), *International business management*, New York, Mc Graw-Hill.

- GRANOVETTER M., « Les institutions comme constructions sociales : un cadre d'analyse » in A. ORLEAN (sous la direction de), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, Paris, 1994, pp. 79-94.
- HALL R. et WAYMAN F. (1990), «Buying time : moneyed interests and the mobilization of bias in congressional committees», *American political science review* , 84 (3), septembre, pp. 797-820.
- HUAULT I., « Embeddedness et théorie de l'entreprise », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, juin 1998, pp. 73-86.
- JEAN T. (1992), « Lobbying communautaire : stratégies et modèles », *Revue française de gestion*, été, pp. 17-31.
- KATZ D. et KAHN R.L., *The social psychology of organizations*, John Wiley and Son, 1966.
- LADRIERE J., « Groupes de pression », *Encyclopedia Universalis*, Tome 10, p 1006-7, cité dans BOUCHER (1993).
- LAWRENCE P. et LORSCH J, *Organization and environment : differentiation and integration*, Harvard University Press, 1967.
- LE PICARD O., ADLER J.C. et BOUVIER N. (2000), *Lobbying, les règles du jeu*, Paris, Editions de l'Organisation.
- LEVITT S. (1995), «Congressional camp reform», *Journal of economical perspectives*, 9(1), hiver.
- MENY Y. et SUREL Y. (2001), *Politique comparée, les démocraties*, Paris Montchestien.
- MEYER J.W. et ROWAN B., « Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony », *American journal of sociology*, vol 83, n°2, 1977, pp. 340-363.
- MEYNAUD J. (1962), *Nouvelles études sur les groupes de pression en France*, Paris FNSP, cité dans BOUCHER (1993).
- PFEFFER J. et SALANCICK G., *The external control of organizations : a resources dependence perspective*, Harper and Row, New York, 1978.
- RIVAL M. (2002) , *l'action politique des entreprises : pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire, comparaison France/Grande Bretagne*, Thèse de doctorat, Université Paris I, 18 décembre.

- ROJOT J. et BERGMANN A., *Comportement et organisation*, Vuibert gestion, Paris, 1989.
- ROJOT J., « Théorie des organisations », in Y. SIMON et P. JOFFRE (eds), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 1997, pp. 3337-3370.
- ROMER T. et SNYDER J. (1994), «Empirical investigation of the dynamic PAC contributions», *American journal of political science*, 38, août, pp. 745-769.
- ROUSSEAU J.J. (1985), *Du Contrat Social*, Livre II, Chapitre 3, p. 95, Paris, Bordas.
- SIMON H.A., « A behavioral model of rational choice », *Quarterly journal of economics*, 69, février 1955.
- VOGEL D. (1996), « The study of business and politics », *California Management Review*, vol 38 n°3, printemps, pp. 146-165.
- WRIGHT J. (1990), «Contributions, lobby committee voting in the US House of representatives», *American political review*, 84 (2), juin, pp. 417-438.