



**HAL**  
open science

## Le management international des relations des entreprises avec la partie prenante publique

Madina Rival

► **To cite this version:**

Madina Rival. Le management international des relations des entreprises avec la partie prenante publique : Une comparaison du lobbying des entreprises françaises et anglaises. conférence annuelle de l'Association francophone de management international (AFMI), May 2011, Paris, France. halshs-00623970

**HAL Id: halshs-00623970**

**<https://shs.hal.science/halshs-00623970>**

Submitted on 15 Sep 2011

**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.

# **Le management international des relations des entreprises avec la partie prenante publique**

Une comparaison du lobbying des entreprises françaises et anglaises

**Madina RIVAL**

**Maître de conférences INTEC (Cnam)**

**Chercheur CRC GREG (Cnam)**

madina.rival@cnam.fr

\* Note de remerciements : cette communication a bénéficié du soutien des formations Fnege 2008 et 2010 à la publication en matière quantitative et qualitative. Néanmoins, les propos tenus n'engagent que l'auteur.

**Résumé :** Le lobbying auprès des décideurs publics est une pratique managériale de plus en plus courante mais encore peu étudiée en Europe. Cet article étudie sa mise en œuvre en tant que stratégie dans le cas des entreprises françaises et anglaises. A cet effet, une étude empirique est menée sur 679 actions de lobbying (également appelées actions politiques) qui sont catégorisées puis décrites par les techniques statistiques de l'analyse des données. Les résultats mettent en évidence une structuration du phénomène du lobbying des entreprises : cinq stratégies types (que l'on peut décrire et illustrer) existent pour les entreprises françaises et quatre pour les entreprises anglaises. Des pistes d'explications peuvent être avancées : les stratégies politiques seraient mises en œuvre en fonction des problématiques de lobbying mais également de l'environnement politique du pays.

**Mots-clés :** Lobbying, stratégie politique des entreprises, analyse des données, France et Grande-Bretagne

**Abstract:** The lobbying with the public decision-makers is a more and more common manager practice but still little studied in Europe. This article studies the formulation of these political strategies and their implemented in the case of the French and English companies. For that purpose, an empirical study is led on 679 political actions which are categorized then described by the statistical techniques of the data analysis. The results bring to light a

structuralization of the phenomenon of the lobbying of the French companies which is not the same in the case of the English companies: five types of political strategies exist in France whereas four are relevant for Great Britain. We should explain this: lobbying strategies choice is linked to the issue for the firm and to the political environment of firms.

**Key words:** Lobbying, political strategies of firms, data analysis, France and the UK

## **Introduction**

« *Le champ de bataille déborde désormais dans l'arène politique, où les entreprises se battent pour obtenir des décisions susceptibles de leur assurer un avantage concurrentiel.* » (R. Reich, 2008, p.141). L'ancien secrétaire d'Etat à l'emploi sous Bill Clinton - et aujourd'hui professeur de politique publique - consacre dans son dernier ouvrage sur le capitalisme un chapitre entier sur six à l'importance du lobbying des entreprises aux Etats-Unis mais également en Europe. Par exemple, on estime à 2810 le nombre de lobbyistes affectés en 2010 sur la « loi climat » à Washington (soit 90 millions de dollars et 28 lobbyistes pour chacun des sénateurs sur lesquels se concentre la bataille).<sup>1</sup> En France, le journal *le Monde* titrait en première page le 20 mai 2009 : « Les cabinets de lobbying espèrent tirer profit des nouveaux droits du Parlement ».

Il existe pour une entreprise plusieurs manières d'influencer une décision publique que nous appellerons stratégies politiques (à l'américaine) ou lobbying (à l'européenne). Aux Etats-Unis, le lobbying n'est qu'une tactique parmi d'autres pour influencer la décision publique par la transmission d'une information particulière. 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 pression. En Europe, le terme lobbying désigne les stratégies politiques des entreprises dans leur ensemble. Cet anglicisme n'a pas encore trouvé de traduction française malgré les efforts de réflexion de la Commission parlementaire présidée par le député Charié à l'Assemblée Nationale en 2008.

---

<sup>1</sup> Chiffres donnés par le Center for Public Integrity en 2010

Le lobbying est un élément central et peu étudié (surtout en Europe) des « non market strategies » (Responsabilité Sociale de l'Entreprise et stratégies politiques, Baron 1995) qui, avec les stratégies « orientées produit » forment l'ensemble de la stratégie. Les lobbyistes sont de plus en plus nombreux, y compris en France (traditionnellement peu favorable à la représentation des intérêts privés). C'est pourquoi, les chercheurs en stratégie comme les praticiens du lobbying (responsables en entreprise ou cabinets spécialisés) sont intéressés par une description plus claire des pratiques. La question centrale de cet article est donc la suivante : existe-t-il des stratégies de lobbying récurrentes (comme il existe des stratégies d'ensemble par exemple) pour les entreprises ? L'objectif de cette recherche est de dresser pour la première fois une typologie des stratégies politiques mises en œuvre par les entreprises françaises mais également anglaises. France et Grande-Bretagne constituent des environnements très différents pour le lobbying. La comparaison des pratiques dans ces deux pays sera un point de départ pour l'analyse des choix de lobbying des entreprises.

**La première partie présente le champ de la littérature concerné :** C'est une première étape délicate car le champ des « stratégies politiques » est relativement restreint. C'est pourquoi il est utile de balayer des études plus fondamentales sur les groupes d'intérêt en sciences politiques, économie ou sociologie pour mieux définir notre objet de recherche dans les sciences de gestion.

**La deuxième partie présente la méthode et les matériaux utilisés :** Une analyse de données (analyse des correspondances multiples et classification sous SPAD) est menée sur une base de 679 actions de lobbying d'entreprises anglaises et françaises. Ces données sont recueillies dans la presse et analysées par une grille issue de la littérature.

**La troisième partie présente les résultats et la connaissance produite :** Il existe bien des stratégies type de lobbying (ou stratégies politiques) chez les entreprises françaises et anglaises. Sur la base de l'échantillon observé, un nombre limité de stratégies peuvent être décrites par différentes variables : cinq en France et quatre en Grande-Bretagne. Des cas concrets empruntés à l'échantillon illustrent chacune de ces stratégies.

**La quatrième partie discute ces résultats et conclut :** Les stratégies caractérisant chaque type de lobbying dépendent de la nature de la problématique à résoudre. Le choix des entreprises entre les différents types de lobbying serait en revanche fonction de leur environnement national.

## **1. Le lobbying : une stratégie d'entreprise complexe**

L'analyse de la littérature sur le lobbying est un premier obstacle à surmonter. En effet il existe très peu de travaux portant sur les stratégies politiques des entreprises (si l'on exclut les analyses factuelles de nature journalistique). Pourtant, les groupes d'intérêt font l'objet de recherches plus générales mais fondamentales dans d'autres disciplines comme la science politique, l'économie ou la sociologie.

### 1.1. Une approche transdisciplinaire vers la stratégie

Nous avons fait le choix de présenter très rapidement quelques éléments fondateurs des études sur les groupes d'influence dans différents champs pour mettre en évidence l'origine des recherches sur les stratégies politiques des organisations. Chaque approche disciplinaire contribue à la définition de l'objet étudié.

En science politique, Mény et Surel (2001) distinguent en premier lieu 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. Dans un second temps, ils différencient les lobbies 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. Les lobbies sont généralement assimilés aux groupes de pression, contrairement à l'acception originelle du terme plus restrictive puisqu'elle concernait uniquement les personnes fréquentant les corridors du Congrès américain.

Les théories économiques du lobbying sont à rechercher dans le concept de « marché politique » défendu en particulier par Stigler et Becker. Stigler (1975) a par exemple développé une théorie économique de la réglementation, également connu sous le terme de théorie de la capture ou économie positive de la réglementation. Cette théorie décrit l'utilisation par des groupes d'intérêt et des acteurs politiques des moyens de réglementation et du pouvoir coercitif des États pour orienter les lois et les règles dans des directions qui les favorisent. Finalement, dans la perspective d'une entreprise ouverte, Baron (1995) définit plus précisément l'existence d'un « *non market environment* ». « *L'environnement hors marché<sup>2</sup>* » inclut les forces sociales, politiques et légales extérieures au marché mais en interaction avec

---

<sup>2</sup> Ou « environnement non marchand », traduction délicate en français car il ne s'agit pas d'une situation sans marché mais bien d'un marché politique.

les intérêts privés. Baron met ainsi en évidence l'activité des entreprises qui réagissent à l'influence de la sphère publique sur leur environnement.

La sociologie néo-institutionnelle est également mobilisable pour préciser notre objet de recherche. Depuis la fin des années 1990, une part importante des travaux du champ néo-institutionnaliste porte désormais sur les questions de l'émergence et du changement institutionnel. Une partie de cette littérature s'est développée autour de la figure de l'entrepreneur institutionnel qui peut apparaître comme un moteur des dynamiques institutionnelles. Selon DiMaggio (1988), de nouvelles institutions apparaissent lorsque des acteurs organisés détenant des ressources suffisantes (les entrepreneurs institutionnels) y voient une opportunité de concrétiser des intérêts auxquels ils accordent de l'importance. Plus précisément, il est possible de définir les entrepreneurs institutionnels comme des individus ou des organisations qui créent des normes techniques et cognitives, des modèles et des prescriptions de comportement cohérents avec leur identité et leurs intérêts puis les établissent comme des standards légitimes. On distingue traditionnellement deux parties dans l'activité d'entreprenariat institutionnel : la théorisation et la construction de coalitions qui pourrait s'apparenter à du lobbying.

En sciences de gestion, les stratégies politiques des organisations ont une origine traditionnelle dans le marketing puisque qu'elles y sont définies comme des modes de communication non traditionnels (ou hors médias) aux côtés des relations publiques, du parrainage ou du mécénat par exemple. Néanmoins, l'essentiel de la littérature gestionnaire sur le lobbying provient du management stratégique. Les pouvoirs publics ne figurent pas explicitement dans le modèle des cinq forces proposé par Porter (1986). Cependant, l'influence de l'Etat est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. Par exemple l'entrée sur le marché peut être soumise à un agrément. Certains auteurs construisent même plus explicitement un modèle des « 5 + 1 » forces qui suppose une stratégie politique des entreprises. Quelques manuels de stratégie évoquent de manière plus ou moins claire le lobbying (Martinet, 1984 ; Baron, 1995).

## 1.2. La description des stratégies de lobbying par le corpus des stratégies politiques des organisations

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.*» (Vogel, 1996). C'est dans ce contexte et à cette époque que va apparaître le champ de recherche dit des stratégies politiques des organisations dans lequel nous nous inscrivons.

Trois études dressent un tableau général des activités de lobbying.

La plus ancienne référence en la matière demeure l'étude d'Epstein (1969). Il définit cinq caractéristiques essentielles concernant l'organisation et la mise en œuvre pratique du lobbying : les objectifs retenus, la structure chargée de la mise en œuvre, les ressources disponibles, l'attitude de la direction à l'égard du lobbying ainsi que les tactiques d'action politique choisies. Plus récemment, Hillman et Hitt ont publié en 1999 un article essentiel dans l'*Academy of Management Review*. Ils y présentent la stratégie politique d'une entreprise comme étant la résultante d'une série de trois décisions comportant deux ou trois modalités chacune : l'approche générale de l'action politique (il s'agit de mesurer la profondeur et la continuité des échanges entre l'entreprise et les décideurs publics) ; le niveau de participation (comme cela est très couramment énoncé dans la littérature sur les stratégies politiques) ; la stratégie type. C'est sur ce dernier élément que le modèle est le plus raffiné puisque les auteurs proposent trois stratégies types (diffusion d'information, incitation financière, construction d'une zone d'influence) déclinées ensuite ou sous ensemble de tactiques très marquées par les pratiques américaines. Hillman et Hitt, reprenant en cela des éléments de la littérature existante, proposent différentes variables susceptibles d'affecter la stratégie politique d'une entreprise que nous pouvons regrouper en deux catégories : des éléments liés à l'entreprise (taille de l'entreprise, secteur d'activité, degré de diversification, multinationalisation des activités, nature des ressources) et des éléments de nature institutionnelle propres à chaque pays (régulation gouvernementale, préférences nationales pour le corporatisme). Au final les auteurs présentent un arbre de décision qui aboutit théoriquement à douze stratégies politiques potentiellement utilisables par une entreprise. Cependant, rien n'est dit d'un point de vue opérationnel. Depuis cet article central, peu de nouvelles études globales ont été menées sur les stratégies politiques des entreprises. Nous évoquerons toutefois celle de Tian et Deng en 2007 qui apporte essentiellement deux nouveautés : elle porte sur les entreprises chinoises peut étudiées en la matière ; elle propose pour la première fois un traitement quantitatif d'une taxonomie de stratégies politiques d'entreprises. Cependant, la typologie en six stratégies (implication du gouvernement, participation directe, innovation institutionnelle, interlocuteur, association avec le gouvernement, incitation financière) n'est pas explicitée dans l'article. Surtout, la validation

empirique de cette typologie est très discutable : les auteurs traitent, certes de manière statistique 201 questionnaires sensés définir les stratégies politiques des entreprises, mais ces questionnaires sont administrés à des étudiants de MBA.

Les autres références du corpus dit des « political strategies », qu'elles soient d'origine américaine ou européenne, se focalisent sur des points précis des actions de lobbying. Nous avons choisi de les présenter rapidement et de les mettre en perspective dans le champ des sciences de gestion.

D'après Miles (1978), de manière générale, une entreprise peut agir aussi bien en tant que : « prospecteur » (impliquant la nécessité d'une surveillance ex ante de l'environnement et donc d'une veille stratégique), « défenseur » (c'est à dire par une réaction ordonnée ex post à une modification de l'environnement) ou « analyste » (action hybride). Une analyse concrète de cette problématique en lien avec le lobbying est proposée par Demil (1998). Elle concerne l'étude empirique du traitement des déchets dans le secteur hospitalier et aboutit à la conclusion qu'aucune des stratégies n'est la meilleure. En outre, selon Farnel (1993) il existe deux options stratégiques fondamentales concernant les relations entre l'entreprise et les pouvoirs publics : la coopération « continue » ou l'approche « ad hoc ». Une approche continue permettrait en externe l'établissement de relations de confiance et en interne un effet d'apprentissage pour les parties de l'entreprise concernées par l'action politique. En revanche, cette approche continue supposerait un investissement de ressources plus important de la part de l'entreprise qui doit être comparé avec les bénéfices retirés. L'auteur du lobbying, ensuite, peut être un cabinet extérieur (Lamarque, 1996) ou un agent interne à l'entreprise, unité spécialisée (Attarça, 1999) ou non en la matière. Cette problématique est classique en théorie des organisations : elle oppose l'internalisation à la sous-traitance des activités de lobbying. Chaque option présente des avantages et des inconvénients qu'il convient de peser. Ainsi, la création d'une structure spécifique au sein de l'entreprise évite les conflits d'intérêts (ou problème d'agence pour reprendre la terminologie de Jensen et Meckling (1976)) et permet une meilleure connaissance des intérêts à défendre alliée à la permanence des ressources. En revanche ce choix implique l'existence d'une taille et de moyens considérables, des difficultés d'organisation hiérarchique et un risque d'enclavement. A l'opposé, le recours à un cabinet de conseil permet l'accès à des lobbyistes d'expérience pour un risque plus limité mais offre le désavantage d'une défense d'intérêts plus tiède, voire de conflits d'intérêts et de problèmes de confidentialité d'informations stratégiques pour l'entreprise. Ensuite, il peut s'agir d'une action individuelle ou collective (structurée ou non). Le choix entre ces deux options

appartient à l'entreprise qui décide en fonction de la nature du sujet et de la cible mais aussi d'opportunités qui s'offrent à elle de rejoindre des groupes déjà formés. Elle raisonne en évaluant le rapport bénéfices/coûts. Les bénéfices à attendre d'une action collective sont de plusieurs ordres : poids supplémentaire dans les négociations et crédibilité, économies d'échelle, efficacité, compétitivité, synergies, possibilité accrue de lutte contre des stratégies politiques individuelles opportunistes. Des coûts existent cependant et sont à prendre en compte : coût d'opportunité d'une action individuelle qui aurait pu être profitable à l'entreprise mais qui va à l'encontre des intérêts du groupe, voire ponctuellement d'une action contraire aux intérêts de la firme mais favorable à la majorité des lobbyistes réunis ; coût de contrôle de l'activité des autres membres. McLaughlin, Jordan et Maloney (1993) ont ainsi démontré que la taille respective des différents membres influait sur la capacité d'actions de ces groupes d'intérêts. Getz (1993) dresse par ailleurs une typologie de quarante huit cibles potentielles en croisant quatre critères : l'origine de la cible (gouvernementale ou non), son niveau géographique (international, national, régional, local), sa fonction (exécutif, législatif, judiciaire), l'accès de l'entreprise à cette source (interne ou externe). Attarça (1999) distingue les ressources informationnelles, relationnelles, symboliques, organisationnelles, économiques et financières dédiées au lobbying. Le tableau dressé par Corrado (1984) permet d'opposer quelques techniques : mode de communication direct/indirect, mode d'influence relationnel /financier. Jacomet (2000) a identifié deux types de stratégies de lobbying différentes : la « pression » et « l'interaction ». La stratégie de pression reposerait sur un comportement de domination, voire de capture, de la part de l'entreprise sur les pouvoirs publics (et aussi sur les autres groupes d'intérêt). A l'opposé, la stratégie d'interaction privilégierait « *la compétition avec les autres groupes d'intérêt et un mode de relation plus équilibré avec les pouvoirs publics qui laisse place aux arbitrages et aux éventuels compromis* ».

## **2. La méthode : une étude empirique quantitative en France et en Grande-Bretagne**

L'objectif de cette recherche étant de dresser pour la première fois une typologie des stratégies politiques mises en œuvre par les entreprises, nous avons mis en œuvre un design de nature quantitative. Le recueil des données en matière de lobbying était particulièrement délicat. C'est pourquoi nous avons choisi un protocole original utilisant la presse.

## 2.1. Les données

Sur le plan empirique, nous avons souhaité sortir du contexte américain, référence quasi unique en matière de lobbying. Nous nous sommes donc intéressés au cas européen. Dans ce cadre, il n'existait aucune approche comparative ou quantitative (Attarça, 1999 et Dahan, 2005 sont constituées par exemple d'études de cas). Nous avons, pour notre part, choisi de mener une étude de nature quantitative (visant à permettre une généralisation quant aux stratégies types de lobbying éventuellement découvertes). Cette étude compare également deux pays différents (la France et la Grande-Bretagne) pour permettre une interprétation plus riche des stratégies de lobbying mises en œuvre par les entreprises.

Pour identifier les actions de lobbying des entreprises françaises et anglaises (qui représentent les individus étudiés) la presse s'est imposée comme étant la seule source susceptible de nous fournir des données en nombre suffisant pour l'analyse quantitative que nous souhaitons mener. En effet, s'il existait un registre des lobbyistes à Bruxelles et à Washington, cela n'était pas le cas à Paris. Par ailleurs, un tel registre ne dit rien sur le détail de la formulation des stratégies politiques. Enfin, nos entretiens préalables avec quatre lobbyistes nous ont confirmé que la presse était un reflet, certes partiel, mais réel des situations de lobbying des entreprises. Les informations sur les actions de lobbying étudiées proviennent plus précisément de la consultation quotidienne et systématique de trois journaux de référence : la *Tribune* et les *Echos* en France et le *Financial Times* en Grande-Bretagne. Ces périodiques ont été choisis sur la base d'une étude test sur plusieurs mois menée par une équipe de chercheurs de l'école d'HEC (Nioche, 1998 et à paraître). Les éléments issus de la presse ont été complétés par d'autres sources (sites internet, entretiens téléphoniques, bases de données Diane notamment) de manière à vérifier et compléter les informations. L'analyse a été menée sur l'année 2000 pour les entreprises anglaises et françaises (et prolongée depuis 1995 pour ces dernières en raison d'un manque de données sur une seule année).

L'échantillon final se constitue de 679 actions de lobbying françaises ou anglaises. Précisons que l'individu étudié est une action de lobbying menée par une entreprise sur un thème donné. Il est possible de retrouver pour une même entreprise plusieurs actions de lobbying menées sur des sujets et à des moments différents, tout comme une stratégie ad hoc peut être adoptée pour différents domaines d'activité stratégiques (DAS).

## 2.2. L'analyse des données

Une grille descriptive des actions de lobbying des entreprises a été construite par confrontation de la littérature sur les « political strategies » évoquée en 1.2. et une première approche du terrain de nature qualitative. De manière exploratoire puis confirmatoire nous avons interviewé<sup>3</sup> par deux fois quatre lobbyistes : deux responsables du lobbying dans deux grands groupes français (l'un au niveau national, l'autre au niveau européen), deux consultants de cabinets de lobbying internationaux. Ces acteurs n'ont pas un caractère représentatif, même s'ils ont été choisis de manière à illustrer la diversité du métier des lobbyistes représentés à la fois en France par l'Association Française des Cabinets de Lobbying (AFCL, depuis 1991) et par l'Association des responsables des Relations avec les Pouvoirs Publics en entreprise (ARPP, depuis 1987). Il s'agissait plus d'acquérir une connaissance substantive de l'objet étudié (connaissance directe de l'objet sans passer par le prisme de la théorie) (Becker, 2002). Cette approche empirique nous a permis d'effectuer un premier tri parmi les matériaux théoriques présentés. Nous avons regroupé les variables finalement retenues en cinq thématiques : la première analyse la posture générale de l'entreprise dans son environnement politique, les quatre autres décrivent les éléments d'une action politique en particulier. Nous présentons dans le tableau 1 cette grille d'analyse. Elle sera utilisée par la suite pour caractériser les actions de lobbying observées au cours de la recherche.

**Tableau 1.**  
**Grille d'analyse des actions de lobbying retenue dans cet article**

<b>Domaine</b>	<b>Variable</b>	<b>Modalités</b>
<b>Politique générale de lobbying de l'entreprise</b>	<i>Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics</i>	active, anticipatrice, passive
	<i>Fréquence des relations avec les pouvoirs publics</i>	continue, ad hoc
<b>Cause du lobbying</b>	<i>Intérêt du problème</i>	privé, public, mixte
	<i>Résultat escompté</i>	maximiser un gain, minimiser une perte
	<i>Sélection des problèmes à résoudre</i>	unique, multiple
<b>Auteur du lobbying</b>	<i>Logique de l'action</i>	individuelle, collective structurée, collective non structurée

<sup>3</sup> Entretiens semi directifs d'une heure trente, partiellement retranscrits.

	<i>Choix du lobbyiste</i>	interne, externe
<b>Cible du lobbying</b>	<i>Niveau politique de la cible</i>	exécutif, législatif, non politique, mixte
	<i>Niveau géographique de la cible</i>	local, national, européen, international
	<i>Niveau décisionnel de la cible</i>	général, particulier, mixte
<b>Conduite du lobbying</b>	<i>Durée de l'action</i>	longue, ponctuelle
	<i>Mode de communication</i>	direct, indirect, mixte
	<i>Mode d'influence</i>	relationnel, financier, juridique et relationnel, juridique et financier
	<i>Positionnement</i>	pression, interaction, mixte

Après un tri à plat des données, les techniques de l'analyse de données (analyse des correspondances multiples et classification) ont été mises en œuvre sous SPAD afin de modéliser le comportement politique des entreprises lobbyistes présentes dans la base de données construite. La justification de l'utilisation conjointe de l'analyse factorielle et de la classification est particulièrement bien posée par Lebart, Morineau et Piron (2002). Nous nous sommes donc ici très largement inspirés de leurs travaux.

En minimisant la variance intra classe tout en maximisant la variance inter classe, ce traitement statistique a finalement permis de définir des classes d'individus homogènes au sein de l'échantillon. Elles représentent chacune un type de stratégie de lobbying particulier. L'analyse des données a été effectuée séparément pour les actions de lobbying des entreprises anglaises et des celles des entreprises françaises. L'ACM suivie de la classification révèle l'existence d'un nombre limité de stratégies politiques dans les deux cas. L'analyse des modalités des variables ainsi que des individus associés à chaque classe permet de décrire chaque type de lobbying observé. Au final, on peut décrire un « modèle français » et un « modèle anglais » du lobbying.

### **3. Les résultats : stratégies de lobbying françaises et stratégies de lobbying anglaises**

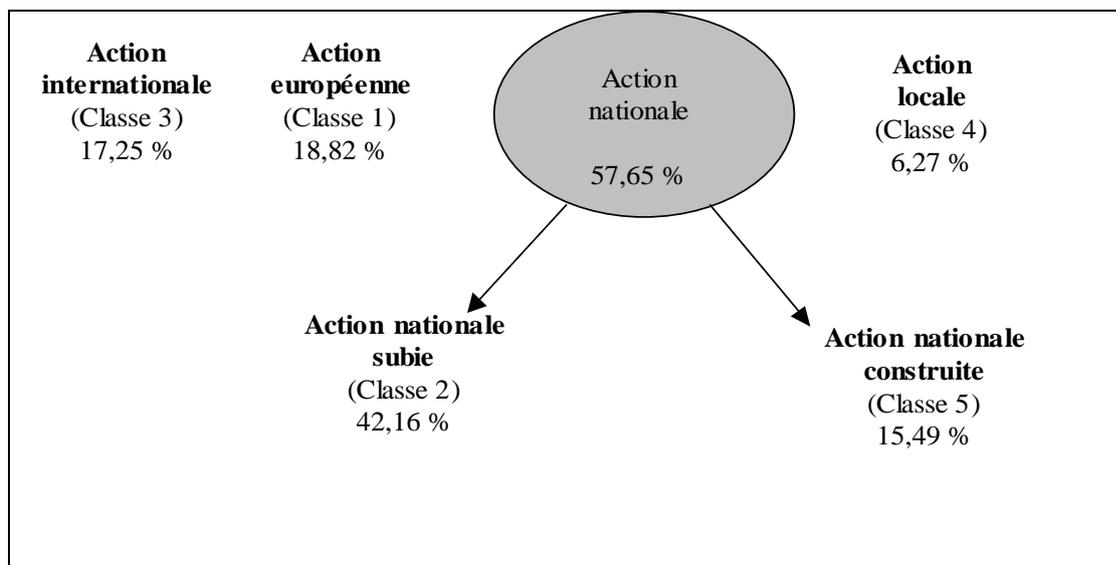
L'analyse de données a mis en évidence l'existence de quelques stratégies types de lobbying matérialisées de manière statistique par des classes. Plus précisément, les entreprises françaises sont susceptibles de mener cinq stratégies politiques différentes et les entreprises anglaises quatre. La description de ces stratégies de lobbying suppose de les nommer, tout comme il est courant de distinguer pour les stratégies génériques des actions de diversification ou de recentrage. La terminologie choisie s'est voulu le plus explicite possible mais elle ne doit pas masquer la complexité des différentes variables derrière un vocabulaire orienté vers la géographie.

### 3.1. Un modèle français de lobbying « éclaté »

Les entreprises françaises étudiées mènent cinq stratégies de lobbying très éloignées les unes des autres. Nous les avons nommées « action internationale » pour la classe 3, « action européenne » pour la classe 1, « action nationale subie » pour la classe 2, « action nationale construite » pour la classe 5 et enfin « action locale » pour la classe 4. Des cas concrets issus de l'échantillon illustrent chacune de ces stratégies.

**Figure 1 : Le modèle des stratégies de lobbying des entreprises françaises**

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre total d'individus étudiés



La classe 3, avec 88 individus, dessine les contours du **lobbying international** : une cible internationale, « non politique » et qui prend des décisions à portée particulière, sera d'avantage contactée de manière directe pour une cause d'intérêt public. Ainsi, à

l'international, la dimension de l'intérêt général est davantage présente qu'aux niveaux géographiques inférieurs (l'intérêt privé semble ne plus intervenir). Le décideur public prenant des décisions à caractère particulier sera plutôt du type « non politique » (à l'instar de l'OMC par exemple). Il sera davantage ouvert à l'écoute d'une action politique menée de manière directe par les entreprises, peut-être en raison de l'existence de structures ad hoc au sein des organisations internationales cibles. Celles-ci sont en effet fortement influencées par la culture américaine qui donne une place constructive aux différents lobbyistes.

**Exemple français de lobbying international :  
Le lobbying d'Hyparlo auprès de l'OMC**

*« La mondialisation doit avoir ses contreparties. Celle de l'agriculture en particulier, qui doit assurer, en contrepoint, une sécurité alimentaire minimale pour tout le monde ainsi qu'une information suffisante pour les consommateurs. C'est en tout cas la position de la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD) qui a exposé hier les enjeux du prochain round de négociations sur le commerce international, le Millenium Round qui s'ouvrira à Seattle, aux Etats-Unis, le 30 novembre. (...) Ces positions seront relayées auprès de l'OMC et des négociateurs du Millénium Round par Eurocommerce, l'organisme de lobby des distributeurs européens. »*

(Les Echos, 10/11/1999)

La classe 1, qui comporte 96 individus, représente le **lobbying de type européen** : à une cible européenne correspond une cause introduisant à la fois des intérêts privés et publics sans précision concernant l'auteur du lobbying. Peu de renseignements sont apportés sur le « lobbying européen », si ce n'est une ouverture plus importante aux intérêts publics que dans les cas nationaux et locaux en raison de la dimension supra-nationale de l'action. En outre, l'absence de réponse concernant le choix du lobbyiste peut s'expliquer par une certaine opacité de l'action des entreprises françaises.

**Exemple français de lobbying européen :  
Le lobbying d'Europe 1 auprès de la Commission européenne**

*« Alors que Kirch vient d'acheter pour 11.2 milliards de francs les droits de retransmission des deux prochaines Coupes du monde de football, l'inflation des droits de diffusion télévisés des événements sportifs préoccupent les opérateurs publics européens. (...) « Nous allons mener une action de lobbying pour que le grand public ait accès aux matchs de la Coupe du monde » affirme l'UER.. Pour cela, cette dernière dispose d'une arme : la directive européenne Télévision sans frontières.»*

(Les Echos, 30 /07/1998)

Les actions de lobbying des classes 2 et 5 sont menées essentiellement au niveau national. Dans les deux cas la cible du lobbying prend des décisions à portée générale. D'autres variables (moins significatives au départ) doivent donc être analysées pour différencier ces deux styles d'action politique. Au regard de ces différences, il apparaît que la classe 2 (215 individus) représente le **lobbying de type « national et subi »** alors que la classe 5 (79 individus) définit le **lobbying de type « national et construit »**. Au niveau national un grand nombre d'actions politiques sont possibles. C'est pourquoi deux types de stratégie sont envisageables pour une firme. Dans le cas d'une action « subie » l'entreprise est moins présente et donc elle doit sélectionner des problèmes uniques lorsqu'elle souhaite se faire entendre des décideurs publics influents. Il va s'agir le plus souvent de se protéger d'une décision à portée générale (loi) de manière à en minimiser les conséquences pour l'entreprise. De telles relations sont source d'antagonisme entre la cible et le lobbyiste qui va donc agir par pression. En revanche, le lobbying au niveau national peut représenter une stratégie à part entière (« action construite ») caractérisée par des relations continues avec les pouvoirs publics. Dès lors, l'entreprise mène une veille réglementaire (attitude active) qui induit un désir de coopération avec la cible. Dans ce cadre, le lobbying est considéré comme un avantage comparatif pour tenter de maximiser des gains, et ce, dans de multiples domaines.

**Exemple français de lobbying national et subi :**

**Le lobbying de Canal Plus auprès du gouvernement français**

« Sensibilisé par les récentes critiques de TF1 et de M6 sur la politique commerciale de France Télévision, le ministre du Budget et de la Communication, Nicolas Sarkozy, devrait arrêter aujourd'hui sa position sur l'épineuse question des débordements publicitaires de France 3. (...) Dans la foulée, la chaîne cryptée, Canal plus, dont les écrans ne dépassent pas une durée de trois minutes, a elle aussi apporté sa propre contribution au débat en publiant les résultats d'une étude menée avec l'institut Vidéopost ».

(Les Echos, 06/02/1995)

**Exemple français de lobbying national et construit :**

**Le lobbying de la Société Générale auprès des décideurs publics français**

« A moins d'une année de la mise en place de l'euro, Paris Europlace, chargée notamment de promouvoir la place financière parisienne à l'étranger et de faire du lobbying auprès des autorités pour adapter la place de Paris à l'environnement concurrentiel international a du pain sur la planche. (...) Pour le président du conseil d'orientation de l'association, l'une des priorités est le réaligement fiscal de la place de Paris par rapport aux autres places européennes dans le domaine de la fiscalité des opérateurs comme des établissements. »

(Les Echos, 26/03/1997)

La classe 4, et ses 32 individus, définit le **lobbying de type « local »** : à une cible plutôt locale, de nature législative, correspondra une politique générale de l'entreprise dynamique (active), une cause importante caractérisée par des problèmes multiples et la conduite des actions politiques en interaction avec les décideurs publics. Les acteurs politiques locaux sont multiples en France, du maire au conseiller régional en passant par le conseiller général. Les parlementaires nationaux jouent également un rôle à ce niveau puisqu'ils peuvent cumuler leur fonction nationale avec une fonction locale (voire trois s'il s'agit d'un mandat dans une commune de moins de 3500 habitants). Par leur proximité, ils sont davantage à l'écoute des entrepreneurs qui peuvent avoir une attitude active de lobbying. Les entreprises pourront donc exposer de multiples problèmes en interaction avec les décisions publiques.

**Exemple français de lobbying local :**  
**Le lobbying de Sabaté Diosos auprès des parlementaires régionaux**

*« Qui penserait que le bouchon est un produit high tech et que son marché se compte par milliards d'unités ? A Céret, un village niché au milieu de deux collines de la Catalogne française entre Perpignan et la frontière espagnole, Augustin Sabaté, le PDG de Sabaté, le prouve avec Altec, un bouchon révolutionnaire. (..) Augustin Sabaté a même constitué le « G16 », un lobby de 16 entreprises. « Cet organisme permet de trouver un écho auprès des parlementaires régionaux » dit une de ses membres, Christine Coste, responsable de Coste fils, un fabricant d'emballages de 30 salariés. »*

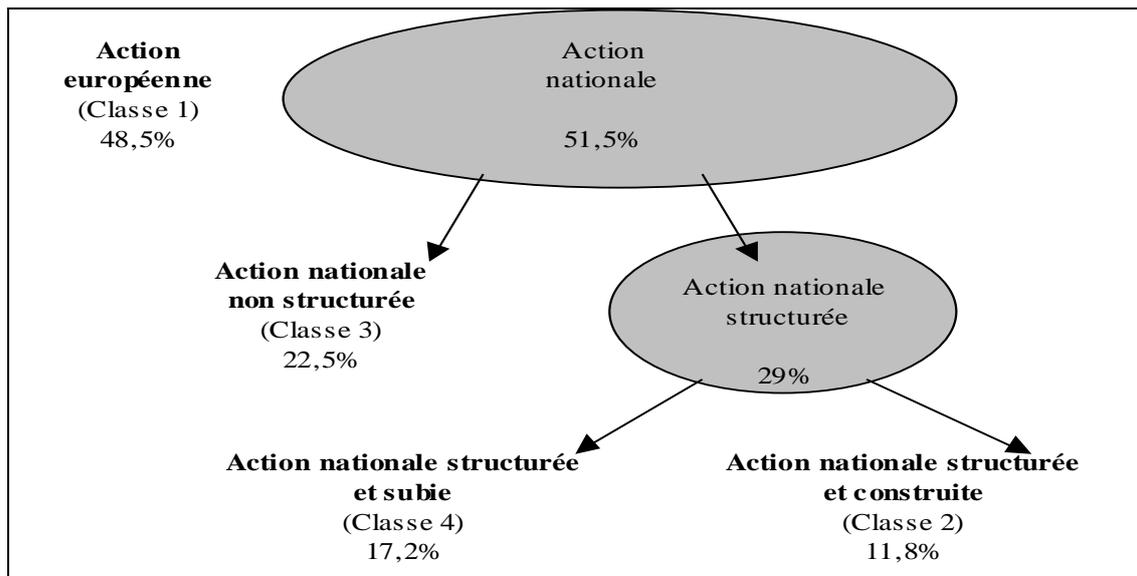
(La Tribune, 15/11/1995)

### 3.2. Un modèle anglais de lobbying « concentré »

Comme précédemment, à chacune des classes issues de l'analyse de données correspond un type d'action politique (illustré par un exemple de l'échantillon). Dans le cas des entreprises anglaises, les stratégies de lobbying internationale et locale n'apparaissent plus, nous y reviendrons en discussion. Le lobbying européen est présent avec des caractéristiques semblables à celles du modèle français. En revanche, au niveau national, les stratégies divergent en partie et nous allons les décrire.

**Figure 2.**  
**Le modèle des stratégies de lobbying des entreprises anglaises**

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre total d'individus étudiés



Sur un plan national il est possible de distinguer dans un premier temps les actions de lobbying non structurées (qu'elles soient individuelles ou collectives) présentes dans la classe 3 et les actions structurées (et donc collectives) des classes 2 et 4.

Le **lobbying de type non structuré** (classe 3) regroupe environ un quart du total des individus. Il représente une stratégie active, directe et ponctuelle, par pression. C'est le seul type de lobbying dans lequel se retrouvent des actions avec un mode d'influence financier, mettant en avant un intérêt public du problème et à destination d'une cible non politique.

**Exemple anglais de lobbying national non structuré**  
**Le lobbying de BOC auprès du gouvernement anglais**

« The government is considering significant concessions on the climate change levy following fierce lobbying by industrial companies that were excluded from a discount deal struck in December. (...) One of the fieriest campaigns is being waged by the industrial gas manufacturers BOC, Air Products and Messer Griesheim, which say the levy will cost them one 12.5 m a year. Much will be passed on to customers. Hugh Mortimer, commercial manager for utilities at BOC Gases said the company was one of the UK's five biggest users of electricity. It wants exemption from the levy, which the government conceded last year, for primary aluminum smelting and chlor-alkali production »

(Financial Times, 18/02/2000)

In fine, il est possible de séparer le **lobbying structuré** au niveau national en deux sous-groupes de taille relativement équilibrée qui constituent les classes 2 et 4. Outre la logique de l'action et le niveau géographique de la cible, elles ont pour point commun la maximisation d'un gain comme résultat escompté, une fréquence des relations avec les pouvoirs publics ad hoc, une cible de niveau décisionnel général dans 100 % des cas (ce qui s'explique par le

niveau national de la cible) et un intérêt du problème privé. En revanche, l'ensemble des autres variables du lobbying les oppose.

Les **actions de lobbying dites construites** (classe 2) semblent davantage bâties sur une attitude active, sur une longue durée avec le recours à un professionnel externe. De même, le choix d'un problème unique à résoudre paraît porteur d'efficacité. A l'opposé, **les actions de lobbying de type subi** (classe 4) se font en réaction à une décision publique déjà prise (attitude passive) en interne à l'entreprise et de manière ponctuelle sans se focaliser sur un objectif précis.

**Exemple anglais de lobbying national structuré et construit**  
**Le lobbying d'Eidos Interactive auprès du gouvernement anglais**

« Last year the European Leisure Software Publishers Association's unit carried out nearly 1,000 raids across Britain with the police and trading standards. (...) ELPSA is lobbying the government to follow the example of Sweden by introducing a levy on blank CDs, DVDs, CD writers and DVD writers to reduce the profits of pirates. Under ELPSA's proposals, the funds would be channeled directly to enforcement agencies to help them fight piracy »

(Financial Times, 07/11/2000)

**Exemple anglais de lobbying national structuré et subi**  
**Le lobbying de Corus auprès du gouvernement anglais**

« The chancellor's proposals to revive inner cities will address a range of small problems but are too limited in scale to provide a significant boost to the construction and house building sectors. That was the initial reaction from companies and organizations in the building and property fields, although they said more information was still needed on questions including how the government would define « disadvantage areas ». (...) The Construction Products Association said its members faced growing competition in south-east England from continental European suppliers, which were now importing even bulky products such as bricks into the UK. »

(Financial Times, 10/11/2000)

#### **4. Discussion et conclusion**

Cette étude dresse pour la première fois une typologie des stratégies politiques des entreprises françaises et anglaises. La caractérisation de ces types de lobbying ainsi que la comparaison des résultats entre la France et la Grande-Bretagne peuvent être éclairées par un retour au cadre d'analyse théorique initial.

#### 4.1. Les stratégies caractérisant chaque type de lobbying dépendent de la nature de la problématique à résoudre

A l'appui des cas concrets mis en exergue dans les résultats, nous constaterons que les différentes situations de lobbying ne permettent pas à l'entreprise d'utiliser les mêmes ressources politiques (Attarça, 1999). En conséquence, les modalités des variables de l'action diffèreront en fonction des problématiques politiques concernées.

Ainsi, dans le cadre d'une problématique internationale (la sécurité alimentaire et l'information des consommateurs dans le millénium round de l'OMC), Hyparlo s'est trouvé confronté à un décideur public non politique (l'Organisation Mondiale du Commerce). Ce type de cible est fréquent dans le lobbying au niveau supranational. Or, face à des organismes économiques et financiers tels l'OMC, le FMI, la Banque Mondiale ou encore des ONG (organisations non gouvernementales) les ressources d'une seule entreprise apparaissent insuffisantes. C'est pourquoi, le lobbying d'Hyparlo s'est effectué par l'intermédiaire d'une structure collective et spécialisée, la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD). En revanche, au niveau international, les ressources symboliques et relationnelles sont plus facilement mobilisables. Ainsi, l'OMC reconnaît de manière explicite le lobbying en le légitimant et en l'encadrant par des textes officiels. En particulier, l'organisation a mis en place un programme dynamique dans le cadre duquel elle entretient des relations avec des ONG représentant de nombreux intérêts liés au commerce. Lorsque les ministres ont adopté l'accord de Marrakech à l'issue des négociations du cycle de l'Uruguay, ils ont décidé de faire expressément mention des relations entre l'OMC et les organisations non gouvernementales (article V2). Le 18 juillet 1996, le Conseil général a précisé le cadre dans lequel devaient se développer ces relations en édictant un ensemble de lignes directrices (WT/L/162) qui « *reconnaissent le rôle que les ONG peuvent jouer pour mieux informer le public des activités de l'OMC* ». Dans notre cas, la FCD s'est adaptée au cadre des ONG en adoptant un discours qui évoque l'intérêt général (information et santé du consommateur). Elle a donc pu utiliser un mode de communication directe avec sa cible.

Au niveau européen, c'est la Commission qui est chargée par le traité de la CE de formuler les politiques publiques dans l'Union européenne alors que le Parlement européen apparaît comme une institution plus faible. En conséquence, la Commission européenne sera la cible privilégiée des lobbyistes dans le cas de problématiques européennes. Comme dans le cadre international, les ressources informationnelles, économiques et financières d'une seule entreprise apparaissent insuffisantes en raison de l'échelle supranationale des questions

traitées. C'est pourquoi, pour Europe 1, le lobbying est effectué par l'intermédiaire d'une organisation collective structurée et spécialisée, l'Union européenne de radiodiffusion. De plus, la complexité (et la relative nouveauté) des processus décisionnels européens influence le choix des ressources politiques organisationnelles de l'entreprise. Elle implique le plus souvent le recours à un lobbyiste extérieur professionnel (à plus de 90 % dans le cas des entreprises anglaises) mais aussi le choix d'un unique dossier (les droits de retransmission de la coupe du monde de football) qui sera suivi sur une longue durée. Le cadre réglementaire du lobbying communautaire est fondé sur le principe de transparence (« *Transparence dans la communauté* », JOCE, C 166, 1993). Plus directement, la Commission a publié une importante communication le 2 décembre 1992 sur « *un dialogue ouvert et structuré entre la communauté et les groupes d'intérêt* » (JOCE, C 63 5.3.93). En définitive, ce cadre ne donne pas un rôle prééminent aux lobbyistes mais reconnaît et légitime leur existence, ce qui élargit d'autant leurs ressources relationnelles et symboliques. Cela permet aux entreprises d'adopter une politique générale de lobbying continue et anticipatrice qui est d'autant mieux acceptée par la cible européenne qu'une dimension d'intérêt public est mise en avant (cf Europe 1 et les auditeurs de la Coupe du monde de football).

Au niveau national, la reconnaissance formelle et informelle du lobbying diffère entre les pays. Nous évoquerons les spécificités franco-anglaises par la suite. Cependant, les modes d'action des entreprises vont varier en fonction des ressources politiques qu'elles sont susceptibles de mobiliser au sein d'un même pays. Dans le cadre national, le type « volontaire » et le type « subi » semblent opposer de manière très générale les lobbyistes disposant de ressources politiques importantes à ceux qui détiennent des ressources politiques insuffisantes. Ainsi, dans le cas « Eidos Interactive » en Grande Bretagne, la European Leisure Software Publisher Association rassemble l'ensemble des professionnels du secteur, tout comme Paris Europlace pour le cas « Société Générale » en France. En revanche, la Construction products association qui représente l'entreprise anglaise Corus n'est que l'un des multiples représentants du secteur concurrencé notamment par la House Builders Association, la Construction Confederation ou encore la Builders Merchants Federation. De même, l'entreprise française Canal Plus engage une action individuelle alors que nombre d'autres intérêts sont en jeu (les annonceurs, les chaînes du service public par exemple). Pour autant, toutes les actions non structurées ne seront pas « subies » puisque nous avons identifié un type « national et non structuré » différent, plus développé en Grande-Bretagne. Il s'agit bien ici d'une logique d'action choisie puisque la politique générale du lobbyiste est active, contrairement au type national subi. Une entreprise agissant seule ou de manière collective

non structurée bénéficiera peut-être de ressources organisationnelles, symboliques et relationnelles moindres. Le manque de ressources organisationnelles limite les actions continues. En revanche, l'entreprise lobbyiste de type « national non structuré » peut espérer accroître ses ressources symboliques, en évoquant l'intérêt public, et ses ressources relationnelles, par une pression sur sa cible. En outre, les entreprises qui choisissent un tel mode d'action sont sans doute celles qui disposent par ailleurs de ressources informationnelles, financières et économiques importantes (les grandes entreprises en particulier comme BOC dans le modèle anglais). Elles peuvent donc se permettre d'avoir une politique active et elles remplacent le mode d'influence relationnel par un mode d'influence financier.

Le niveau local d'action politique apparaît en contrepoint des problématiques internationales et européennes. La dimension infra-nationale d'une question est susceptible de renforcer d'autant l'ensemble des ressources de l'entreprise lobbyiste. En outre la proximité géographique et donc culturelle souvent constatée (le cas Sabaté Diosos concerne les intérêts de la région catalane autour de Perpignan) accroît les ressources relationnelles et symboliques du lobbyiste. L'action politique s'en trouve facilitée : elle peut être active et concerner de multiples problèmes en interaction avec les décideurs publics.

#### 4.2. Le choix des entreprises entre les différents types de lobbying est fonction de leur environnement national

Avant nous, et dans la même logique, Keim et Hillman (1995) ont évoqué l'existence d'une différenciation internationale des relations « entreprises /décideurs publics » en comparant les régimes parlementaires de la France, du Japon et de l'Allemagne à la situation américaine. Ici, à partir de la présentation rapide des situations de la France et de la Grande-Bretagne, nous constaterons que les deux cadres nationaux ne recèlent pas les mêmes menaces et les mêmes opportunités pour les entreprises lobbyistes. En conséquence, les entreprises françaises et les entreprises anglaises n'auront pas toujours recours aux mêmes types d'action politique.

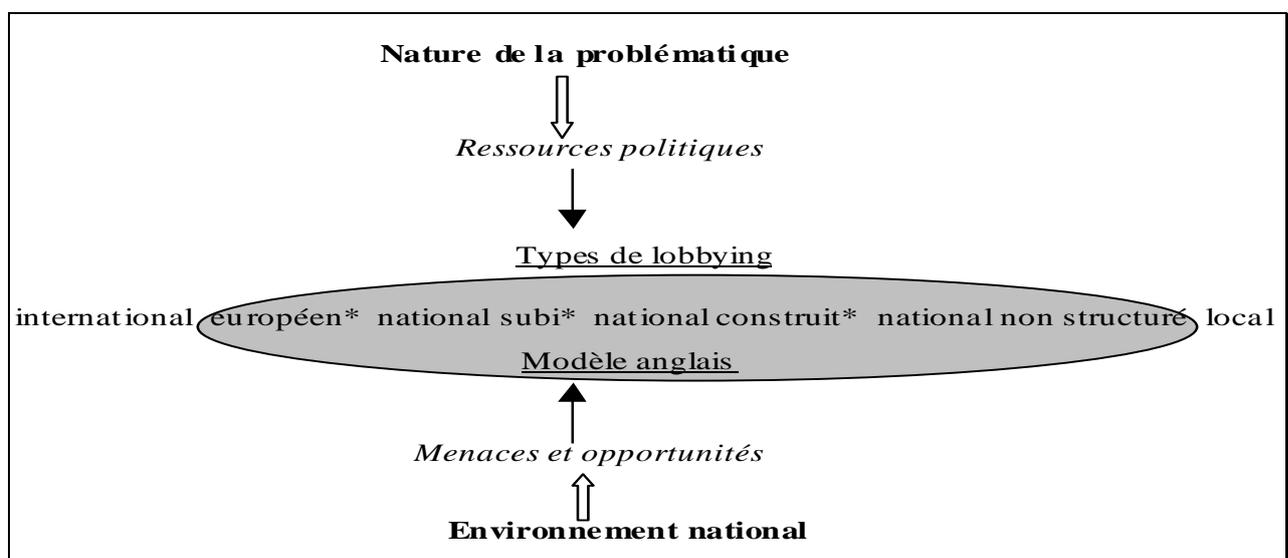
De manière formelle comme informelle, la situation du lobbying est plus favorable en Grande-Bretagne : l'activité politique y est reconnue par les institutions nationales et légitime dans la pratique ce qui n'est pas le cas en France. La première conséquence de cet état de fait se mesure par le nombre annuel des actions politiques d'entreprises dans chaque pays : il est fois deux plus élevé en Grande-Bretagne qu'en France (169 en Grande-Bretagne en 2000 contre 85 en moyenne annuelle en France de 1995 à 2000). Par ailleurs, il existe une

cohérence entre les cadres formels et informels du lobbying en Grande-Bretagne et en Europe (reconnaissance institutionnelle et légitimité). Cela va inciter les entreprises anglaises à se spécialiser dans ces deux types de lobbying (pour moitié au niveau européen et pour moitié au niveau national). En effet, les lobbyistes nationaux acquièrent des compétences en Grande-Bretagne qu'ils pourront appliquer efficacement auprès des décideurs publics européens. En outre, la standardisation des styles de lobbying (en se limitant à deux niveaux) réduit les coûts des différentes interventions. A l'opposé, les entreprises françaises ne privilégient pas le niveau d'action européen (moins de 20 % du total). Sur le plan national, c'est à nouveau la situation spécifique du lobbying anglais qui explique la sélection de trois types de lobbying par les entreprises anglaises alors que les entreprises françaises se concentrent principalement sur le type « action nationale subie ». En premier lieu, l'action nationale non structurée n'est envisageable que si une reconnaissance formelle ou informelle des lobbyistes existe (c'est à dire en Grande-Bretagne). En l'absence de toute réglementation, seuls les plus « forts » et les plus « expérimentés » (les acteurs collectifs) sont susceptibles de l'emporter. Ensuite, les lobbyistes français qui disposent de moins de ressources politiques mèneront davantage d'actions nationales subies (42% contre 15 % d'actions construites) alors que les actions nationales structurées des entreprises anglaises se répartissent de manière équilibrée entre le type « national construit » et le type « national subi ».

Contrairement au cas français, l'environnement anglais plus général n'incite les entreprises, ni à l'action locale, ni à l'action internationale. Sur le plan institutionnel, la différence essentielle entre les deux pays ne réside pas au niveau des régimes (l'un semi-présidentiel et l'autre parlementaire) puisque sur la période considérée, la pratique politique de la cohabitation en France réduit le pouvoir de l'exécutif et rapproche la France du parlementarisme. En revanche, il convient de signaler le mouvement de concentration des autorités locales britanniques dont le nombre a été divisé par trois depuis 1974 et qui ne comportent que deux niveaux (County et District). En conséquence, la petite taille des circonscriptions et la proximité des décideurs publics, qui constituent les atouts de l'action politique de type local, n'existent pas en Grande-Bretagne. A l'opposé, les trois niveaux territoriaux locaux qui caractérisent l'espace français (communes, départements et régions) sont autant d'opportunités pour les entreprises susceptibles de pratiquer le lobbying au niveau local. De fait, la France est divisée en 8 074 communes, 95 provinces et 20 régions contre un total de seulement 490 unités locales en Grande-Bretagne. Cette fragmentation du territoire français complexifie la gestion des problématiques locales par l'Etat et renforce l'intérêt d'une action politique de type local pour les entreprises françaises. Sur le plan économique, l'implication

de l'Etat français dans le monde des entreprises, et en particulier l'existence de réseaux d'élite, contribue également à expliquer le plus faible nombre d'actions politiques observées annuellement en France. En effet, une telle configuration de l'économie politique est davantage propice aux contacts officieux entre entreprises et décideurs publics. Notre étude ne porte que sur le lobbying officialisé par voie de presse et ne peut donc prendre en compte ce type d'activité politique. De manière plus conjoncturelle, en 2000, les entreprises anglaises sont moins ouvertes au commerce international (en raison du cours élevé de la livre sterling). Cela pourrait expliquer en partie leur moindre intérêt pour les problématiques internationales. A l'opposé, la France est exportatrice nette sur la période 1995-2000. Les entreprises françaises concernées cherchent donc à défendre leurs intérêts, plus particulièrement auprès de l'Organisation Mondiale du Commerce. L'action internationale représente in fine 17 % du total des actions politiques du modèle français.

**Figure 3.**  
**Nature de la problématique, environnement national et modèle de lobbying,**  
**l'exemple du cas anglais**



En conclusion, cet article modélise pour la première fois de manière empirique l'existence d'un nombre limité de styles de lobbying des entreprises françaises et anglaises. Outre la nouveauté du terrain, notre étude s'appuie sur des éléments quantitatifs. Les résultats de l'analyse des données (analyse des correspondances multiples et classification), mettent en évidence une structuration du phénomène du lobbying des entreprises avec des points

communs mais également des différences entre les pratiques françaises et anglaises. Nous pouvons avancer que les stratégies caractérisant chaque type de lobbying dépendent de la nature de la problématique à résoudre. En revanche, le choix des entreprises entre les différents types de lobbying serait fonction de leur environnement national.

Les résultats obtenus comportent néanmoins des limites. Il ne s'agit là que d'hypothèses à valider ultérieurement, par exemple par des études de cas plus détaillées sur certaines actions politiques d'entreprises. En effet, nos conjectures se fondent essentiellement sur une approche rationnelle et efficiente du lobbying. Pourtant, ce cadre théorique général peut être remis en cause. N'existe-t-il pas des dysfonctionnements au niveau de la prise de décision (rationalité limitée) ou de l'application du lobbying (relations d'agence) au sein même des entreprises ? Par ailleurs, à ce stade de l'analyse, nous ne nous posons pas la question de la performance des différentes stratégies de lobbying des entreprises, performance il est vrai très difficile à mesurer.

## **Bibliographie**

- Attarça M. (1999), « Une introduction au concept de « stratégie politique d'entreprise » », Thèse de doctorat de gestion, Ecole des Hautes études Commerciales de Paris.
- Baron D.P. (1995), *Business and its Environment*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Becker H.S. (2002), *Les ficelles du métier : Conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris, La découverte.
- Corrado F. (1984), *Media for Manager*, Prentice Hall, New Jersey.
- Dahan N. (2005), "Can There Be a Resource-Based View of Politics?", *International Studies of Management and Organizations*, vol. 35(2), p. 8-22.
- Demil B. (1998), « Stratégie de pionnier et de suiveur : une application à un processus réglementaire », Thèse de doctorat de gestion, Université de Paris X Nanterre.
- DiMaggio P.J. (1988), "Interest and Agency in Institutional Theory", in L.G. Zucker, *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge, Ballinger, p. 3-21.
- Epstein E.M. (1969), *The Corporation in American Politics*, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs.
- Farnel F.J. (1993), *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention*, Editions de l'organisation, Paris.
- Getz K.A. (1993), « Selecting Corporate Political Tactics », in B. Mitnick (editor), *Corporate Political Agency*, Sage, Newbury Park, p. 242-273.
- Granovetter M. (1994), « 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, pp. 79-94.

- Hillman A, Hitt M (1999), "Corporate Political Strategy Formulation: a Model of Approach, Participation and Strategy Decisions", *Academy of Management Review*, vol. 24, p. 825-842.
- Jacomet D. (2000), « Les stratégies d'entreprise face aux politiques publiques : le lobbying des producteurs occidentaux et la politique commerciale internationale dans le textile habillement », Thèse de doctorat de gestion, Université Paris IX Dauphine.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), «Theory of the Firm, Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, vol. 3(4), p. 305-360.
- Keim A., Hillman G., (1995), « International variation in the business government interface: institutionnal and oragnizational considerations », *Academy of management review*, vol 20, n° 1, p. 193-214.
- Lamarque G. (1996), *Le lobbying*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Lebart L., Morineau A. et Warwick K.M. (2002), *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, Dunod, Paris.
- Martinet A.C (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw-Hill, Paris.
- McLaughlin A., Jordan G., Maloney W. (1993), «Corporate Lobbying in the European Community», *Journal of Common Market Studies*, vol. 31, june , p. 191-212.
- Mény Y. et Surel Y. (2001), *Politique comparée, les démocraties*, Montchestien, Paris.
- Miles R.E. (1978), *Organizational Strategy: Structure and Process*, Hardcover, McGraw Hill College Div.
- Nioche J.P. et Tarondeau J.C. (1998), « Introduction : les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques », *Revue Française de gestion*, juin-juillet-août 1998, p. 70-74.
- Nioche J.P. sous la direction de (à paraître), *Lobbying et stratégies politiques des entreprises*, Vuibert, Paris.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.
- Reich R. (2008), *Supercapitalisme*, Vuibert, Paris.
- Stigler G. (1975), *The Citizen and the State: Essays on Regulation*, University of Chicago Press, Chicago.
- Tian Z., Deng X. (2007), « The Determinants of Corporate Political Strategy in Chinese Transition », *Journal of Public Affairs*, vol 7, p. 341-356.
- Vogel D. (2006), « The study of business and politics », *California Management Review*, vol 38 n° 3, printemps 1996, pp. 146-165