

Entre légendes urbaines et réalité : le lobbying et les stratégies d'influence de demain

EN 18 ENSEIGNEMENTS CLÉS

Étude qualitative menée par le Lab de l'Agence Proches
en partenariat avec l'Association des Responsables
des Relations avec les Pouvoirs Publics (ARPP)



Remettre à l'heure les pendules de la conception du lobbying par les Français : un timing parfait avec l'arrivée d'un nouveau maître des horloges à l'Élysée

Chère lectrice, cher lecteur,

L'arrivée au pouvoir d'un gouvernement à la composition totalement imprévisible il y a un an encore, et d'une Assemblée nationale historiquement renouvelée, est venue illustrer un besoin criant de changement souhaité par nos concitoyens. Cette année électorale (primaires, présidentielle, législatives) fut également le temps d'une manifestation parfois violente de la défiance croissante du public envers les grands acteurs et les élites de notre tissu politico-économique: femmes et hommes politiques, nos institutions dans leur ensemble, monde de l'entreprise, médias et journalistes- et des relations existantes entre toutes ces sphères. L'attente est forte en matière d'exemplarité, et le tribunal populaire sans merci quand la délibération se passe en 140 caractères sur Twitter.

C'est dans ce contexte protéiforme et alors qu'entrent en vigueur les dispositions de la loi de 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin 2), concernant les représentants d'intérêts, que l'agence Proches et l'Association professionnelle des responsables des Relations avec les Pouvoirs Publics (ARPP) ont choisi de s'associer afin de mener ensemble une étude qualitative sur la réalité du métier de représentant d'intérêts, et des stratégies d'influence politique actuelles.

Les enseignements clés de notre étude, menée sur 24 représentants d'intérêts exerçant directement au sein de grands groupes et d'institutions prestigieuses et légitimes, ont en effet pour objectif de répondre à des questions essentielles, pourtant peu ou pas assez posées: D'où viennent les représentants d'intérêts et en quoi consiste véritablement leur travail, y compris dans le détail? Quelles sont leurs méthodes, quels sont leurs outils? Quelle est leur utilité réelle, en interne et en externe? Comment s'adaptent-ils à la révolution numérique et à l'avènement du citoyen connecté? Quid de leur quotidien face à la nouvelle garde politique? Comment définir une stratégie d'influence réussie? Quel est l'avenir de la profession et qu'attend-elle des pouvoirs publics?

Car concevoir avec justesse ce qu'est le lobbying des entreprises et des organisations en France aujourd'hui est un prérequis indispensable à la mise en place demain d'un encadrement législatif et réglementaire constructif autour de cette activité, et de la transparence qui doit naturellement aller de pair avec celle-ci. Or - et nous le vivons chaque jour avec nos membres adhérents (ARPP) ou les organisations que nous accompagnons (Proches) - la nature des missions et le rôle au sein de notre vie démocratique des représentants d'intérêts restent méconnus dans l'Hexagone, et se voient conférer une perception souvent erronée ou exagérée.

Pourtant, il n'a jamais semblé aussi important de renforcer le dialogue entre les pouvoirs publics et les parties prenantes du monde économique et social (rappelons que le secteur associatif est très en pointe également sur le lobbying), afin d'éclairer au mieux la décision publique. En effet, la complexification croissante de notre monde - nouvelles technologies, nouveaux types de commerce, nouveaux modes de consommation, enjeux de la mondialisation - entraîne forcément la nécessité d'adapter en permanence les encadrements législatifs, réglementaires et éthiques à cet effet.

Le rapport de 2008 de feu Monsieur le député Jean-Paul Charié rappelait déjà le besoin impérieux de bénéficier de porte-paroles du monde de l'entreprise auprès des élus, et la mise en place d'un système relevant plus du partenariat et du dialogue que de l'opposition frontale, faute de reconnaissance mutuelle. Il rappelait, en toute humilité, que les parlementaires ne peuvent être experts de toutes les matières et que dans une société de plus en plus complexe, ils doivent confronter les points de vue, croiser les regards. Que les critiques gratuites contribuent à créer une suspicion sur les rapports entre le monde des entreprises et celui des politiques, alors que lobbying et politique sont, par nature et par dessein, étroitement liés.

Enfin, le rapport Charié mettait en exergue que les pays performants et modernes développent, eux, le lobbying. Les Anglais et les Américains valorisent les lobbies et reconnaissent l'intérêt de leur métier. L'Union européenne consulte tous les acteurs économiques et a développé un système de registre efficient. En Allemagne, les lobbyistes sont considérés comme des partenaires des pouvoirs publics. Dans ces pays qui réussissent souvent mieux que la France pour la croissance économique, il n'y a pas d'a priori contre les lobbyistes.

La présente étude se veut donc une occasion, parmi d'autres que nous espérons voir nombreuses à l'avenir, de se pencher plus avant sur tous ces sujets, et d'ouvrir votre réflexion avec quelques pistes d'éclairage sur ce qui permettra réellement, demain, de lever un peu plus la défiance qui pèse actuellement sur les liens entre le secteur public et les acteurs du privé. Et en même temps, de poser enfin des jalons constructifs, pour les deux facettes de la pièce, afin de permettre au grand public de comprendre et d'avoir accès en toute transparence à la nature et l'objet de ces liens.



Olga Ackerman
Directrice associée,
Responsable du pôle
Lobbying

Agence Proches



Laurent Mazille
Président

ARPP

Le Lab de l'Agence Proches

Proches Influence & Marque est un nouveau modèle d'agence de conseil qui rassemble communicants, consultants politiques et experts du digital au sein des anciens ateliers de Jean-Paul Gaultier à Bastille. Créée en septembre 2014 par Pierre-Yves Frelaux, ex-Président de TBWA\Corporate, l'agence accompagne ses clients sur le lobbying, la communication d'influence et la communication corporate.

En octobre 2017, Proches lance son laboratoire d'idées afin d'offrir une place prépondérante à l'intelligence collective au service de ses clients, et plus largement au débat d'idées. Chaque semaine, les consultants de l'agence interrogent ainsi l'actualité, décryptent les tendances de fond et analysent leurs enjeux. Aux côtés de tribunes d'opinion et de sa newsletter bimensuelle, le Lab développe ses propres études qualitatives autour de sujets qui font couler de l'encre - ou pas suffisamment encore...

www.agenceproches.com
@agenceProches

proches

L'Association professionnelle des responsables des Relations avec les Pouvoirs Publics (ARPP)

L'Association professionnelle des responsables des Relations avec les Pouvoirs Publics (ARPP) a été fondée en 1985. Elle rassemble les responsables des affaires publiques mais aussi des relations institutionnelles qui exercent leur fonction au sein : d'entreprises publiques ou privées mais également au sein d'organisations professionnelles et d'organismes publics ou parapublics.

www.arpp.net



18 Enseignements clés

Représentant d'intérêts

quelles réalités au quotidien ?

01

Il n'y a ni formation académique ni passage professionnel obligé pour devenir représentant d'intérêts

02

Loin des mondanités, le représentant d'intérêts passe en réalité la majorité de son temps en interne

03

Le représentant d'intérêts apporte un éclairage complémentaire visant à faire coïncider intérêts particulier et général

04

Il existe un second niveau de lobbying, à l'échelle du secteur d'activités.

05

Contrairement à la croyance populaire, les entreprises ne disposent pas d'une « armada de lobbyistes »

06

Le socle premier du travail d'un représentant d'intérêts consiste dans la connaissance et l'anticipation de son environnement

07

Les représentants d'intérêts font parfois appel aux experts du parlement ou des ministères sur des points techniques légistiques

08

Sans coordination interne, point de position externe !

09

L'ancrage et la valorisation du local restent très importants pour les responsables affaires publiques

10

Tous les représentants d'intérêts ne font pas de l'intervention législative

11

Les outils les plus connus et les plus critiqués sont en réalité les moins utilisés – et à chacun sa méthode

Influence, pouvoirs publics

et transparence

12

L'efficacité d'une stratégie de lobbying peut être mesurée selon des critères qualitatifs et quantitatifs, toutefois limités

13

Qui dit inflation normative, dit nécessairement lobbying

14

Le numérique fait évoluer les pratiques d'influence

15

La nouvelle donne politique n'entraîne pas de changement du lobbying (pour l'instant), mais il se profile un élargissement de la sphère d'influence

16

La perception réductrice qu'ont du lobbying la société et les médias, nuit parfois au travail des élus

17

Pour répondre aux suspicions, la transparence devrait avant tout venir des élus

18

Les représentants d'intérêts ont quelques attentes auprès de la nouvelle classe dirigeante

L'étude : Informations & Chiffres clés

Méthodologie

employée

- > Questionnaire identique pour tous les répondants : membres et non-membres de l'ARPP
- > Étude menée auprès de structures variées : type, taille, secteur d'activités
- > Anonymisation et agrégation des réponses
- > Analyse qualitative proportionnelle

Profil des 24 participants

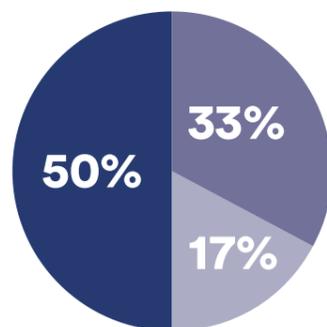
- > Expérience spécifique en affaires publiques de 9,5 ans en moyenne
- > Jusqu'à 20 ans d'expérience en affaires publiques
- > 1/2 a une expérience « de l'autre côté du miroir » : Collaborateur parlementaire, Conseiller ministériel...
- > Moins d'1/4 a déjà travaillé en agence de conseil en affaires publiques

Les 24 participants au sein de leur structure

actuelle

- > Gèrent les affaires publiques depuis 5,5 ans en moyenne dans leur structure actuelle (entre 1 et 16 ans d'ancienneté)
- > 1/4 sont des créations de poste en affaires publiques (ils ont donc créé l'activité affaires publiques dans leur structure)

Des structures auditées variées



- Entreprises
- Organisations professionnelles
- Institutions / établissement publics

Profil des structures

Nombre d'employés total
France

15 535
employés en moyenne

De 20 à 72 500
employés

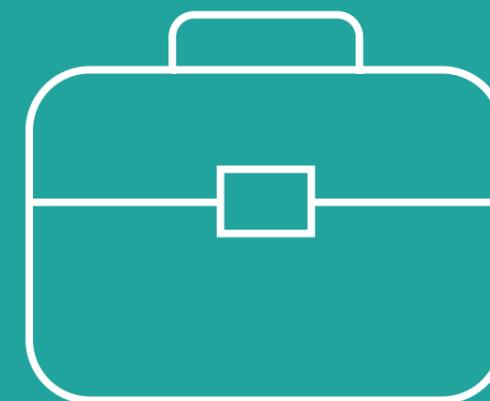
Par tranche

De 0 à 200 employés : **25%**
De 200 à 15 000 employés : **42%**
Plus de 15 000 employés : **33%**

Les entités affaires publiques des structures auditées

Majoritairement dédiées exclusivement aux « relations institutionnelles » ou aux « affaires publiques ». La communication est en général gérée par une entité distincte.

Majoritairement rattachées à la haute gouvernance, ou alors parfois à ces directions : Relations extérieures, Communication, Stratégie ou Prospective, Commerciale



I. Représentants d'intérêts : quelles réalités au quotidien ?

> Mais d'où viennent-ils ?

> Leur rôle se limite-t-il vraiment aux purs intérêts pécuniaires de leurs entreprises ?

> Concrètement, quelles sont leurs méthodes de travail ?



Mais d'où viennent-ils ?

Enseignement 01

Il n'y a ni formation académique ni passage professionnel obligé pour devenir représentant d'intérêts

Des études pour être représentant d'intérêts ?

- > Une formation en sciences politiques ou en droit est privilégiée pour ce type de fonction
- > Néanmoins la majorité des représentants d'intérêts interrogés considère qu'aucune formation en particulier n'est absolument nécessaire
- > En revanche, face à la multiplication des créations de postes en affaires publiques et donc des formations proposées à l'Université spécifiquement dédiées aux affaires publiques, le métier se professionnalise de plus en plus.

« Lobbyiste, c'est un état d'esprit, une curiosité, une empathie - plus qu'une formation académique. »

Faut-il absolument avoir travaillé de l'autre côté du miroir ?

- > Contrairement à une idée répandue, **seulement 1/2** des représentants d'intérêts interrogés ont exercé dans les institutions (Assemblée nationale, Sénat, cabinets ministériels, etc.)
- > Ils sont **moins de 1/4 à penser qu'il est indispensable d'avoir travaillé « de l'autre côté du miroir ».**
- > Néanmoins avec la professionnalisation croissante des métiers de collaborateurs (parlementaires, ministériels) il est probable que de plus en plus de représentants d'intérêts seront issus du milieu politique.

« Le savoir-être est plus important que la formation. »



Leur rôle se limite-t-il vraiment aux purs intérêts pécuniaires de leurs employeurs ?

Enseignement 02

Loin des mondanités, le représentant d'intérêts passe en réalité la majorité de son temps en interne

EN INTERNE

Un spécialiste politique, décodeur de la fabrique de la loi

- > **Source d'information qualifiée** : décryptage des enjeux législatifs et réglementaires
- > **Analyse de l'impact normatif sur le secteur** : risques, opportunités
- > Repérage des signaux faibles
- > Eléments de compréhension d'un monde et d'un modèle de fonctionnement qui n'est pas toujours connu par l'entreprise (réalités et surtout timing politiques)
- > **Méthodologie/technicité pour faire évoluer le cadre législatif ou réglementaire**

Un stratège agrégateur de ressources

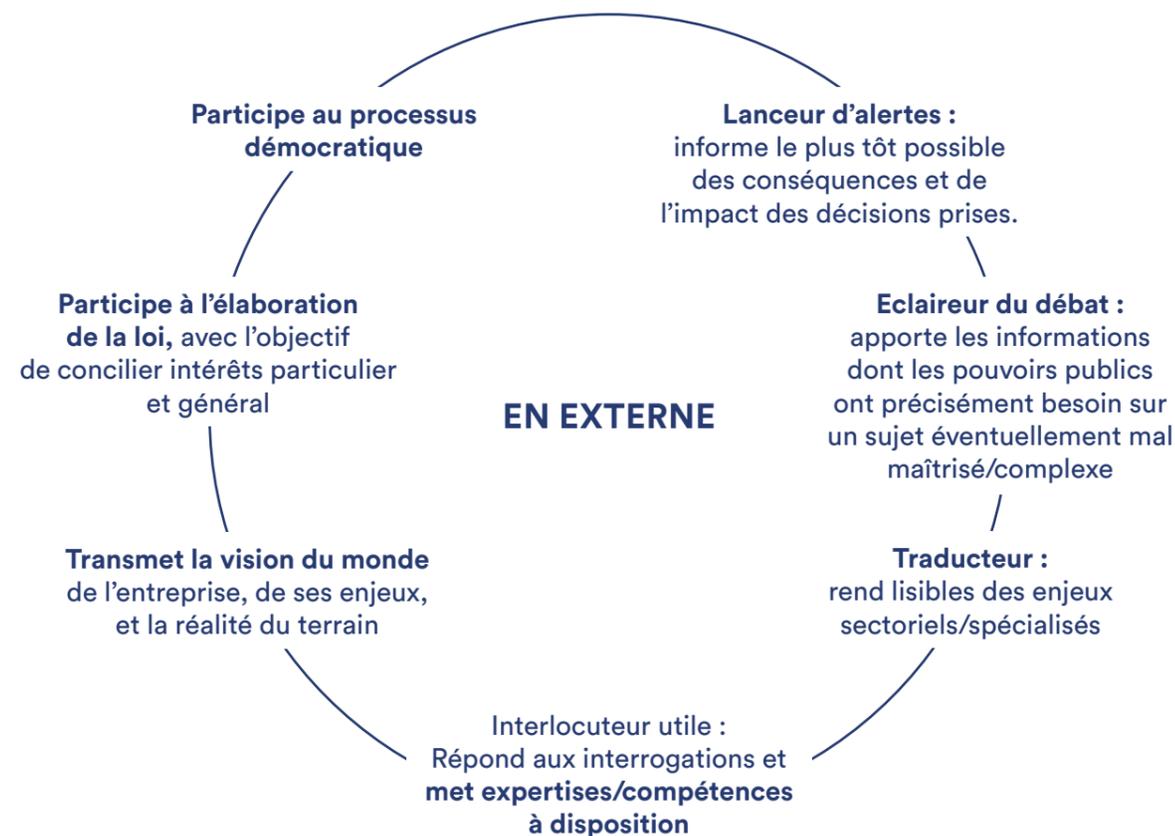
- > **Coordonnateur stratégique interne** : agrégation des informations disponibles auprès des experts internes ou des acteurs du terrain, souvent **via l'animation de groupes de travail dédiés**
- > **Formalisation de la position en interne**
- > Construction de messages traduisant des thématiques complexes en contenus adaptés pour chaque interlocuteur externe
- > **Feuille de route stratégique** : quels interlocuteurs approcher, avec quel calendrier ? Calage de la communication externe sur les séquences politiques

In fine, un représentant d'intérêts

- > **Pilier/Dialogue** entre la structure et les pouvoirs publics
- > **Promotion des valeurs** et des positions de sa structure (agir comme un ambassadeur)
- > Diffusion d'une image plus proche de la réalité vers l'externe
- > **Anticipation et règlement des problèmes** normatifs pour la structure
- > **Valorisation des expertises**, faire de sa structure l'interlocuteur de référence
- > Une légitimité à porter certains sujets vis à vis des pouvoirs publics

« Nous sommes des capitaines d'équipe. Tout ce que nous faisons n'est possible que grâce au poids du collectif. »

Le représentant d'intérêts apporte un éclairage complémentaire visant à faire coïncider intérêts particulier et général



« Nous sommes des démineurs. Notre mission est d'identifier et de pointer le plus tôt possible, dans le processus, les points problématiques en contradiction avec les intérêts particuliers et l'intérêt général. »

Il existe un second niveau de lobbying, à l'échelle du secteur d'activités.

Le travail du représentant d'intérêts s'inscrit également sur un autre niveau, du côté sectoriel. Les instances collectives (fédérations professionnelles, ordres et syndicats etc.) peuvent être plus à même de porter certains sujets, plus sensibles.

1/2 des répondants à notre enquête déclare ainsi que leur travail consiste par ailleurs à porter et défendre la position de leur structure au sein des fédérations professionnelles et d'assurer la coordination avec ces dernières. En général, la fédération/l'instance représentative s'occupe de porter les sujets les plus difficiles pour le secteur dans son ensemble, tandis que les adhérents communiquent plutôt sur leur valeur sociétale et économique propre.

Il existe donc un double niveau d'influence, l'un directement auprès des décideurs politiques, et l'autre auprès des instances représentatives afin qu'elles portent leur message.

« Nous sommes aussi des diplomates d'entreprise. »



Concrètement,
quelles sont leurs méthodes
de travail ?

Enseignement 05

**Contrairement à la croyance populaire,
les entreprises ne disposent pas
d'une « armada de lobbyistes »**

SELON NOTRE ENQUÊTE :



3,8 employés

dédiés aux affaires publiques
en moyenne par structure

Soit **0,02%** en moyenne
de la masse salariale France
des structures auditées



Environ

1/2 des entités

recourt à une agence pour
externaliser leur veille législative
et média



- de 1/4

recourt à une agence pour un
accompagnement complet sur
les missions d'affaires publiques

*« En réalité, mis à part la veille, je fais
presque tout moi-même ! »*

Le socle premier du travail d'un représentant d'intérêts consiste dans la connaissance et l'anticipation de son environnement

La veille, une composante centrale préalable : pour tout représentant d'intérêts, il est absolument indispensable de connaître, suivre et anticiper son environnement

- > La préparation d'une veille exhaustive quotidienne institutionnelle (actualités politique, gouvernementale, législative, réglementaire), média et parfois parties tierces (associations, think-tanks, ONG) est la base de leur travail. Elle peut être réalisée en interne ou en externe
- > Selon les besoins, cette veille se décline au niveau local, national, européen ou international
- > Les sources d'information les plus citées, par ordre de préférence :

Support papier ou en ligne

- Le Bulletin Quotidien
- Le Journal Officiel
- Le Monde
- La Lettre A
- Le Guide du pouvoir
- La Lettre de l'Expansion
- Les Echos
- Le Parisien
- Le Figaro
- L'Opinion

En ligne uniquement

- AFP
- Publications/ sites sectoriels
- Sites de l'Assemblée nationale et du Sénat, des Ministères
- Acteurs Publics et sa newsletter
- Contexte
- Sites des think tanks
- Conseil constitutionnel
- Légifrance
- Wikipédia

« L'anticipation de notre environnement, y compris des signaux faibles, permet au lobbyiste d'être prêt à mener une intervention législative ou réglementaire en urgence. »

Les représentants d'intérêts font parfois appel aux experts du parlement ou des ministères sur des points techniques légistiques

La veille permet de faire passer de l'information qualifiée vers l'interne. En fonction de l'urgence et de la nature des sujets, l'information est transmise à la direction générale et/ou présidence, aux départements concernés par l'information en question (innovation, R&D, juridique, commercial)

- > Cette information qualifiée s'accompagne d'une **analyse des répercussions en interne et de recommandations stratégiques** en termes d'action et de timing, pour concertation avec les destinataires internes
- > Dans le cadre de sujets très techniques, l'information et la **sollicitation d'expertise est envoyée à la personne la mieux qualifiée en interne** (technicien, spécialiste), qui en général sera présente au rendez-vous politique externe relatif à ce sujet
- > **1/2 des répondants déclare solliciter régulièrement l'expertise des administrateurs du Parlement ou des conseillers techniques ministériels** lorsqu'il s'agit d'éclaircir des points très techniques de certaines dispositions dont la discussion est à l'ordre du jour.

Sans coordination interne, point de position externe !

Une fois l'information envoyée aux bons destinataires internes, il s'agit pour le représentant d'intérêts de formaliser les positions de la structure à partir des expertises internes et remontées du terrain. À ce titre :

- > 1/4 des répondants déclare être responsable de l'animation de groupes de travail internes, et/ou en charge de la coordination générale de certains projets de départements ou d'adhérents
- > 1/2 déclare avoir la responsabilité de la coordination d'antennes ou de bureaux régionaux pour ce qui concerne la communication institutionnelle
- > Certains répondants participent aux réunions d'autres départements ou directions afin de **proactivement saisir leurs enjeux**, qu'ils soient commerciaux, de recherche, ou des besoins de financement

Ces échanges internes permettent l'élaboration d'une position validée pour l'externe

- > Déclinaison en messages clés, éléments de langage, notes de fond, argumentaires : **le support et le langage varient en fonction des destinataires et des enjeux**

Néanmoins la coordination interne comporte un certain nombre de difficultés

- > **La temporalité pour un responsable affaires publiques n'est pas la même que les autres services** puisque ce dernier est tributaire des séquences politiques (agenda parlementaire notamment). Or **cette notion n'est pas toujours comprise ou intégrée par les autres services**, dont le responsable affaires publiques a besoin pour formaliser sa position
- > Il peut exister une difficulté à faire accepter sa légitimité et/ou son leadership avec la direction juridique et/ou les juristes d'entreprise. Or les sujets ne se limitent pas à du droit, il y a aussi toute une dimension et un contexte politique qu'ils ne prennent pas nécessairement en compte dans leur raisonnement
- > Enfin, dans le cas d'une fédération, tout le monde est en quelque sorte lobbyiste ! Il peut y avoir des problèmes de coordination et de doublons

« Obtenir en temps et en heure certaines informations clés en provenance d'autres départements est parfois plus ardu que de décrocher un rendez-vous avec un ministre ! Or le temps politique est figé, et nous devons donc nous y adapter. »

L'ancrage et la valorisation du local restent très importants pour les responsables affaires publiques.

Le représentant d'intérêts établit une stratégie d'approche qui s'articule de la manière suivante :

Cartographie des parties prenantes

Identification des personnes à contacter en fonction des thématiques : ministres, élus, membres de cabinets ministériels, administration, fonctionnaires des assemblées parlementaires, directions régionales, collectivités territoriales

Préparation et suivi des rendez-vous politiques

- > Fréquence des rendez-vous politiques : hebdomadaire chez la grande majorité des répondants
- > Préparation des rendez-vous en amont : éléments sur l'interlocuteur rencontré, préparation des arguments, briefing des participants du côté de la structure (par exemple un expert interne que l'on fait venir pour parler de son sujet mais n'ayant pas l'habitude/les usages d'un rendez-vous politique)
- > Les rendez-vous peuvent être « de courtoisie » (se présenter, présenter sa structure et ses engagements, sans demande spécifique particulière) ou bien avec l'objectif d'aborder un point ou plusieurs points particuliers

Des formats spécifiques de rencontres ?

- > 1/2 des répondants indique organiser des RDV, qui ont beaucoup de succès, avec des délégations d'experts
- > Les visites et inaugurations de sites en présence ou avec participation des acteurs publics sont également un outil de promotion et de maintien de dialogue, avec une dimension souvent locale, utilisé par plus 1/2 des répondants
- > Pour 1/3 des répondants, l'ancrage local dans ce cadre est très important
- > Training local : 1/2 des répondants accompagnent leurs dirigeants locaux dans leurs relations institutionnelles locales

« Il est essentiel d'avoir des fondations sur les territoires et d'y maintenir le dialogue, au delà des actions menées à l'Assemblée nationale, au Sénat ou auprès des cabinets ministériels. »

Tous les représentants d'intérêts ne font pas de l'intervention législative

Le travail du représentant d'intérêts s'articule donc souvent autour d'une réaction à apporter aux textes législatifs ou réglementaires ayant un impact sur l'activité de la structure. Les points principaux sont les suivants :

Rédaction de notes de positions ou de propositions d'amendements à destination des parlementaires ou du gouvernement :

- > 1/2 des répondants déclare cette activité comme partie intégrante de leur mission
- > Mais un peu moins de 1/2 déclare au contraire n'avoir jamais (ou pratiquement pas) recours à l'intervention législative
- > Déploiement d'une stratégie de portage aux différentes étapes du processus d'examen d'un texte (interpellation des décideurs publics à même d'influer sur le processus législatif)
- > En général, les représentants d'intérêts s'assurent du suivi réglementaire (application des textes via décrets) auprès du/des ministère(s) concerné(s)

Néanmoins certaines structures ne sont pas concernées par l'intervention législative :

- > Soit parce qu'elles sont sous tutelle d'un ministère - avec qui elles dialoguent directement- soit parce qu'elles agissent pratiquement comme une délégation de service public et que leurs clients sont des acteurs publics (commande publique)
- > Il leur est difficile dans tous les cas de passer par un biais parlementaire, qui peut parfois prendre la forme d'un désaccord avec l'intention du gouvernement
- > Dans leur cas, il ne faut pas oublier le lobbying commercial, qui est très important pour ces structures (créer des écosystèmes privés). Ils dialoguent surtout avec les associations d'élus comme l'AMF, ou les associations de collaborateurs d'élus
- > Ces structures travaillent surtout à leur communication institutionnelle nationale et locale.

Par ailleurs, de plus en plus de normes étant décidées au niveau européen et local, on assiste aussi à une spécialisation de certains lobbyistes sur les sujets européens ou locaux.

Les outils les plus connus et les plus critiqués sont en réalité les moins utilisés – et à chacun sa méthode

La question se pose ensuite : outre les rendez-vous politiques, quels moyens employer pour alimenter la décision publique ?

- > Plus de 1/2 des participants à l'enquête indique prendre part, plusieurs fois dans l'année, à des auditions parlementaires ou ministérielles, et remettre des contributions écrites en vue des rapports des pouvoirs publics
- > Près de 1/3 indique utiliser régulièrement l'envoi de notes blanches
- > L'envoi de contributions aux consultations est largement plébiscité également
- > Près de 2/3 organise des événements pour associer leurs interlocuteurs publics au débat (conférences, matinées thématiques). Ces événements sont soit organisés autour d'un expert, pour un public institutionnel - ou inversement autour d'un acteur public qui s'adresse à une audience interne. Cela permet de mutualiser deux objectifs : le maintien du lien avec les acteurs publics et le nécessaire partage de connaissances
- > Les études sont aussi un outil présent dans la stratégie d'affaires publiques de près de 1/2 des répondants. Les objectifs déclarés sont les suivants :
 - Quanti : Générer de la data
 - Mobiliser et valoriser les expertises en interne
 - Caution scientifique
- > Environ 1/4 dit ne pas faire appel à des outils « gadget » et utiliser seulement les RDV politiques et l'envoi de notes de fond
- > Environ 1/4 indique organiser des rencontres avec des experts étrangers, et produire ainsi des rapports de benchmark, très appréciés des interlocuteurs externes

Contrairement aux idées reçues, une très faible partie des répondants utilise ces outils :

- > Clubs parlementaires
- > Déjeuners ou dîners avec les interlocuteurs externes
- > Observatoires/think-tanks propres à la structure et production de rapports
- > Livres blancs, livres verts
- > Envoi de newsletters aux parlementaires : générales sur le secteur, ou dédiées à des sujets techniques
- > Envoi de plaquettes/brochures thématiques ou institutionnelles



II. Influence, pouvoirs publics et transparence

- > Peut-on en mesurer l'efficacité d'une stratégie d'influence ?
- > Comment les changements sociéto-politiques impactent-ils le lobbying ?
- > Quels nouveaux paramètres rentrent en jeu ?
- > Comment le représentant d'intérêts se positionne-t-il face aux préjugés et à la réglementation croissante de sa profession ?



Peut-on en mesurer l'efficacité d'une stratégie d'influence ?

Enseignement 12

L'efficacité d'une stratégie de lobbying peut être mesurée selon des critères qualitatifs et quantitatifs, toutefois limités

Le représentant d'intérêts met en place une stratégie d'influence pour faire passer une position auprès des décideurs publics. Cette stratégie peut avoir pour objet un enjeu précis, en général de court/moyen terme - par exemple faire modifier un texte législatif ou une disposition réglementaire.

Les enjeux à faire évoluer peuvent également être réputationnels – on parle alors souvent de « communication institutionnelle » - et dans ce cas, la stratégie relève plutôt du long terme (porter un message, promouvoir une identité et des valeurs). Dans le deuxième cas en particulier, la quantification de l'efficacité de la stratégie est assez difficile, et on parlera plutôt d'une évaluation qualitative (obtention plus facile de rendez-vous par exemple, accroissement d'une notoriété positive).

De manière générale, l'utilisation de ratios de type retour sur investissement (RSI, ou ROI dans les pays anglo-saxons) – servant à mesurer le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à la somme initialement investie - n'a de sens que pour des objectifs de lobbying très particuliers et relevant de gains ou pertes financiers (mesures fiscales dans un projet de loi de finances par exemple).

Il arrive dans certains cas que les retours sur investissement soient très clairement mesurables, par exemple l'évitement ou la fin d'une taxe/charge grâce à une opération de lobbying ; l'évitement ou la fin d'un coût mesurable et induit par une mesure réglementaire etc. Au quel cas il suffit de soustraire le gain obtenu à la somme investie dans l'opération.

Par ailleurs, les indicateurs clés de performance (ICP, ou KPI dans les pays anglo-saxons), tels qu'ils existent aujourd'hui par centaines dans les domaines du marketing et de la publicité – et notamment pour évaluer l'impact de campagnes - n'ont pratiquement aucune pertinence pour évaluer les retombées d'une stratégie en lobbying. Il serait néanmoins intéressant de réfléchir à la mise en place d'indicateurs spécifiques aux affaires publiques, par exemple via un sondage des décideurs publics sur leur perception d'une structure suite à une campagne de communication institutionnelle.

Les réponses des répondants ci-après pourraient par ailleurs constituer des pistes intéressantes d'indicateurs de performance.

« L'impact d'une stratégie d'affaires publiques ne peut, à part quelques cas particuliers, se mesurer aussi clairement que l'évolution des ventes d'un produit suite à une campagne de publicité par exemple »

Pour les répondants, l'efficacité d'une stratégie peut se mesurer selon ces critères :

- > Nombre de sollicitations (notamment pour des auditions) initiées directement par les pouvoirs publics envers la structure (devenir l'interlocuteur de référence sur un sujet donné)
- > Nombre de RDV politiques obtenus et réalisés sur une période donnée ; et capacité à obtenir plus facilement ces rendez-vous (accroissement d'une notoriété positive)
- > Appropriation du message par les décideurs publics (retrouver les éléments de langage de la structure dans le discours public) ; être cité par les décideurs sur telle ou telle initiative
- > Modification concrète d'un texte dans le sens voulu. Ou du moins un processus décisionnel qui sera marqué par les arguments de la structure (présence dans les débats par exemple, ou amendements portés) même si la décision finale ne les inclut pas
- > Instauration d'un dialogue de long terme avec les décideurs

Par ailleurs, pour les répondants, une stratégie efficace doit, dans l'idéal, répondre à plusieurs critères :

- > Intervenir suffisamment en amont pour désamorcer les problèmes
- > D'autres parties prenantes doivent être consultées (résultat provenant d'un processus de consultation non unilatéral)
- > Le plan doit se dérouler sans avoir recours aux « armes lourdes » (communication agressive/ de pression, manifestations etc.)
- > Et en ayant atteint ses objectifs sans froisser personne (difficilement quantifiable mais qualitativement mesurable si de bonne foi)

En conséquence, le reporting interne est crucial pour les représentants d'intérêts

En l'absence de KPI ou ROI pour les affaires publiques – des indicateurs auxquels le monde de l'entreprise est habitué – la communication en interne des actions menées et des progrès en cours est importante pour les responsables affaires publiques qui doivent souvent « défendre leur bilan » et leurs budgets auprès de leur hiérarchie ou d'autres départements/ directions.

L'envoi de comptes-rendus internes constitue donc une forme de lobbying interne pour les représentants d'intérêts exerçant en entreprise. « Déformation professionnelle » oblige par ailleurs, les répondants ayant exercé par le passé en agence de conseil évoquent spontanément ce reporting en interne de leurs actions comme une partie importante de leur cahier des charges. Il s'agit en effet d'une partie intégrante du travail de tout consultant en affaires publiques auprès de ses clients, et en quelque sorte le responsable affaires publiques en entreprise reproduit parfois ce comportement auprès de sa hiérarchie ou d'autres départements.

Fonction « grise », mal (re)connue, les affaires publiques sont en effet régulièrement challengées en interne quant à leur valeur ajoutée réelle. Par ailleurs, les expertises portées en externe par les affaires publiques sont en effet déjà présentes en interne : pourquoi avoir recours au lobbyiste si un expert d'un sujet donné peut aller le défendre auprès d'un décideur public ?

Aussi est-il important pour le responsable affaires publiques de valoriser son bilan : informations qualifiées rapportées, cohérence de la stratégie et du plan de rencontres, livrables réalisés et diffusés, nombre de RDV réalisés et résultats, état d'avancement de la stratégie etc.



**Comment les changements
sociéto-politiques
impactent-ils le lobbying ?
Quels nouveaux paramètres
rentrent en jeu ?**

Qui dit inflation normative, dit nécessairement lobbying

Le constat est unanime au sein des responsables affaires publiques interrogés : l'inflation et la complexification normatives, croissantes depuis des années, appellent nécessairement à une vigilance toute particulière du secteur privé sur ces évolutions, et donc à professionnaliser son lobbying. Cela va naturellement de pair avec la complexification de notre monde (globalisation, numérisation, multiplication des activités humaines et commerciales).

Par ailleurs, ces inflation et complexification normatives appellent désormais les représentants d'intérêts à être mobilisés sur plusieurs textes à la fois, souvent dans des délais très contraints :

« Quand j'ai commencé, j'avais des véhicules législatifs extrêmement bien identifiés, aujourd'hui il y a des dispositions de tous les codes dans n'importe quel texte – cela me demande de jongler d'un sujet à un autre, d'un véhicule à un autre (...) Vous pouvez avoir des bouts de textes partout, parfois avec des incohérences notoires »

Une situation qui peut évoluer sous l'ère Macron ?

Une circulaire du Premier ministre publiée en juillet 2017 exige que « toute nouvelle norme réglementaire doit être compensée par la suppression [...] d'au moins deux normes existantes », ou au moins par leur « simplification ». Pour être précis, ces normes devront appartenir au « même champ ministériel » ou intervenir « dans le cadre d'une même politique publique que la norme créée », et devront « être de niveau équivalent ». **Concernant la transposition des directives européennes, la circulaire prévoit que « toute mesure allant au-delà des exigences minimales de la directive est en principe proscrite ».**

Cette circulaire qui doit s'appliquer « à compter du 1^{er} septembre 2017 » pourrait potentiellement permettre de calmer le jeu. À priori, le suivi du « flux des textes réglementaires » devrait être assuré par le secrétariat général du gouvernement.

Néanmoins, certains considèrent - à l'instar du Président du groupe Les Républicains au Sénat, Bruno Retailleau - qu'il s'agit pour l'heure d'une « déclaration de principe ». Ce dernier a proposé à ce que le Sénat surveille l'application de cette circulaire.

Rappel des faits

Inflation normative : qu'en est-il réellement ?

D'après un rapport public du Conseil d'État en 2006 (*Jurisprudence et avis de 2005. Sécurité juridique et complexité du droit*), en France la longueur moyenne du Journal officiel par an est passée d'une moyenne de 15 000 pages dans les années 1980, à 23 000 pages dans les années 2000. De son côté, le *Recueil des lois* de l'Assemblée nationale serait passé de 433 pages en 1973 à 3721 pages en 2004.

En 2013, un rapport de Jean- Claude Boulard et Alain Lambert sur la lutte contre l'inflation normative, remis au Premier Ministre, note que « par addition, sédimentation, superposition, comme les couches d'une géologie juridique », la France s'est dotée de pas moins de 400 000 normes où s'enlisent élus territoriaux et chefs d'entreprises. Normes antisismiques dans des zones géographiques qui ne sont pas concernées, obligations de respecter des règles de voisinage pour des entreprises qui s'installent au milieu des champs...

Le coût serait estimé par la commission d'évaluation des normes nouvelles à 455 millions d'euros en 2008, 577 millions en 2010 et 728 millions en 2011. Plusieurs milliards en quelques années pour l'Etat et les collectivités, somme toute.

Le numérique fait évoluer les pratiques d'influence

L'arrivée des emails et l'accès ouvert à toutes les informations sur les sites de l'Assemblée et du Sénat (suivi en direct des séances, amendements, questions écrites, et rapports en ligne etc.) ont révolutionné le quotidien des représentants d'intérêt.

Cette démocratisation de l'accès à l'information a de facto rendu les représentants d'intérêts moins présents dans les lieux de pouvoirs, rendu illégitime le fait de « traîner dans les couloirs » et quelque peu marginalisé les pratiques relevant d'après certains du « lobbying à la papa » :

« Cela a changé ma façon de travailler. Avant j'allais dans les tribunes du Sénat et de l'Assemblée - et on n'avait pas droit aux téléphones ou aux ordinateurs. Aujourd'hui on peut même enrichir ses comptes rendus de son bureau, juste en allant sur un débat ou des documents en ligne. »

« Nous ne faisons plus le pied de grue pour attendre les liasses d'amendements et sommes finalement peu présents au Parlement de manière physique. L'époque où on avait besoin de bien connaître tel ou tel collaborateur pour l'avoir au téléphone en premier et prendre connaissance des discussions, en commission ou en séance, est révolue. »

« Il est regrettable que la digitalisation et la modernisation des sites internet du Sénat et de l'Assemblée Nationale aient conduit au fait que les lobbyistes se rendent beaucoup moins dans ces lieux d'influence qu'à une certaine époque. »

Les réseaux sociaux et les plateformes en ligne changent la donne, mais leur utilisation en affaires publiques reste pourtant limitée

L'avènement des réseaux sociaux et des plateformes en ligne (notamment les consultations citoyennes) a considérablement permis de faire entendre sa voix mais également de diffuser, parfois de façon virale, ses contenus. Malgré ce constat qui leur est unanime, moins de 1/3 des répondants à notre enquête trouve ces outils indispensables aujourd'hui, et moins de 1/2 identifie Twitter comme une source réelle d'informations et d'influence.

Alors que les sphères politiques et citoyennes se sont emparées de ces outils – comme l'a parfaitement illustré la campagne présidentielle puis les législatives - et que cela devrait donc modifier les méthodes de travail ou l'approche des représentants d'intérêts, ces derniers semblent finalement relativement peu intéressés par leur utilisation pour leur compte. Soit sur le principe (ce n'est pas un lieu réel d'influence prioritaire), soit faute de moyens : « Les plateformes en ligne, Twitter, Facebook, devraient sans doute changer ma façon de travailler, mais je n'ai ni les moyens, ni le temps »

Malgré les évolutions permises par l'arrivée du numérique, être représentant d'intérêts demeure par ailleurs un métier de terrain : « Si le numérique est un outil extraordinaire, la relation humaine reste essentielle. Il y a le besoin, à un moment, d'avoir quelqu'un en face de soi. »

Néanmoins, l'accès à un nombre infini d'informations en ligne, le flux continu de l'actualité, la viralité de l'information change nécessairement les modes de travail . « Les outils numériques se sont démultipliés (sites d'information, réseaux sociaux, etc.) et ceci a rendu la veille en ligne de plus en plus nécessaire. Cela signifie aussi que notre métier tend à se différencier par spécialité (gestion des réseaux sociaux, communication interne et/ou externe) »

« Aujourd'hui n'importe qui peut faire de l'influence et interpeller n'importe qui. Mais le travail de fond ne se fait pas sur Twitter ou sur les blogs »

Rappel des faits

Quelle place occupent les réseaux sociaux aujourd'hui ?

Chiffres clés des réseaux sociaux en France (Source CREDOC)

56%
des Français sont membre d'au moins un réseau social

84%
des Français de moins de 40 ans utilisent les réseaux sociaux

Pour 53%
les réseaux sociaux sont l'un des deux services dont ils auraient le plus de mal à se passer (avec les films et les vidéos sur Internet)

Audience des réseaux sociaux en France (Source Médiamétrie)

Sur desktop, visiteurs uniques par mois



Sur mobile, visiteurs uniques par mois



Une opportunité clairement saisie par la sphère politique, comme le montre par exemple la présence sur les réseaux sociaux des candidats à la présidentielle

CANDIDAT	COURANT	TWITTER	FACEBOOK	YOUTUBE
Marine Le Pen	FN - Front National	✓	✓	✓
Jean-Luc Mélançon	PG - Le parti de Gauche	✓	✓	✓
Emmanuel Macron	EM - En Marche	✓	✓	✓
François Fillon	LR - Les républicains	✓	✓	✓
Benoît Hamon	PS - Parti socialiste	✓	✓	✓

La nouvelle donne politique n'entraîne pas de changement du lobbying (pour l'instant), mais il se profile un élargissement de la sphère d'influence

Pour la grande majorité des répondants, l'arrivée d'une classe politique renouvelée - nouveaux mouvements tels LREM, rajeunissement de la classe politique, nouveaux élus provenant de la société civile/ du monde de l'entreprise- ne devrait pas modifier leur façon d'exercer leur métier :

- > Le renouvellement actuel est perçu comme dans l'ordre naturel des choses, sans changement fondamental des rôles et fonctions des élus, et plutôt comme une **opportunité de dialoguer avec des élus qui seront peut-être plus au fait des réalités du monde de l'entreprise.** Ce processus devrait être bien abouti dans 10 ans, selon les responsables affaires publiques interrogés.
- > Par ailleurs, le **non-cumul des mandats va rajouter une strate d'élus locaux qui constitueront des relais d'influence non-négligeables.** Cela va également transformer le profil du législateur – et en particulier des sénateurs- qui aura moins d'ancrage dans la réalité, et aura sans doute besoin d'ouvrir sa porte afin d'entendre les remontées du terrain.

« Les gens changent, mais les rôles demeurent. »

Quid de l'émergence de nouveaux acteurs hors du champs politique ?

- > Le citoyen connecté de demain, les plateformes collectives, les groupes ad-hoc auront plus de poids et rejoindront les sphères à influencer. Et certains biais auront encore plus d'influence qu'avant : média, réseaux sociaux ...
- > Les associations ou groupements de consommateurs, de citoyens, peuvent peser lourd s'ils arrivent à réellement se professionnaliser et se moderniser, en prenant exemple sur ce qui se fait aux Etats-Unis. Les recours via les actions de groupe est une tendance qui devrait se confirmer
- > Les Think Tank n'auront plus autant d'influence car ils sont déjà un peu démodés et, surtout, les plus importants de la place de Paris sont affiliés à des partis traditionnels, aujourd'hui en perte de vitesse
- > Cependant, pour l'heure beaucoup de représentants d'intérêts émettent des doutes quant à l'opportunité de donner plus de place à ces nouveaux acteurs :

« On est en train de jouer l'opinion contre l'institution. C'est dangereux. »

Rappel des faits

Une Assemblée nationale renouvelée dans tous les sens du terme

(Sources : Assemblée Nationale, Les Echos)

L'émergence d'une nouvelle majorité

Nombre de députés par groupe



La République en Marche - Modem



UDI - LR - DVD



PS - DVG - PRG



PC - LFI



Front National et extrême droite



Autres

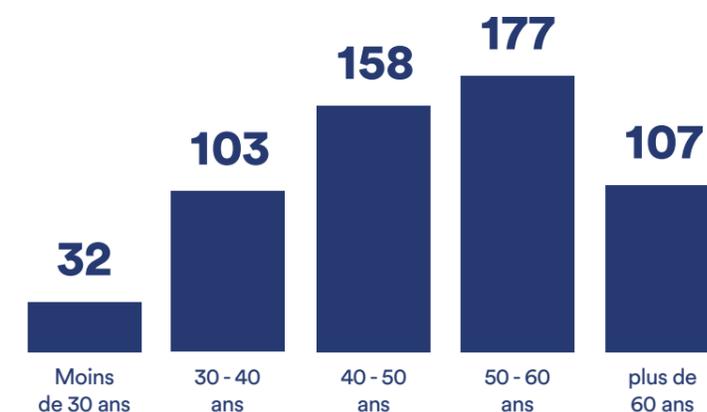
Une législature renouvelée

Nombre de députés sortants et non sortants



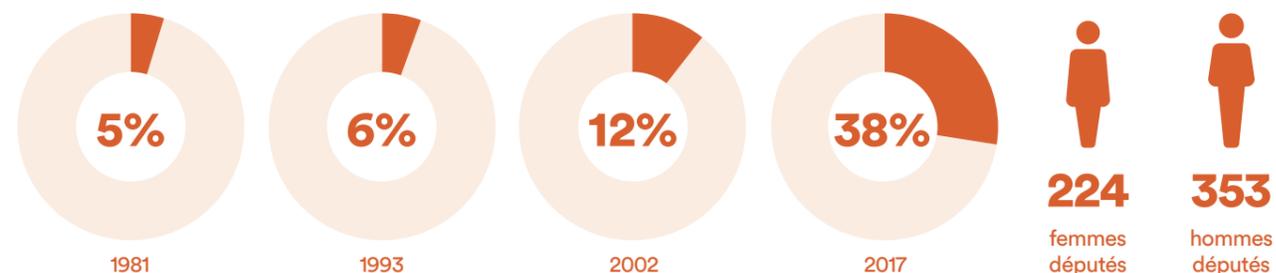
L'âge de raison

Nombre de députés selon l'âge



Vers une parité enfin respectée

Taux de femme députés



Rappel des faits

Une Assemblée nationale renouvelée dans tous les sens du terme

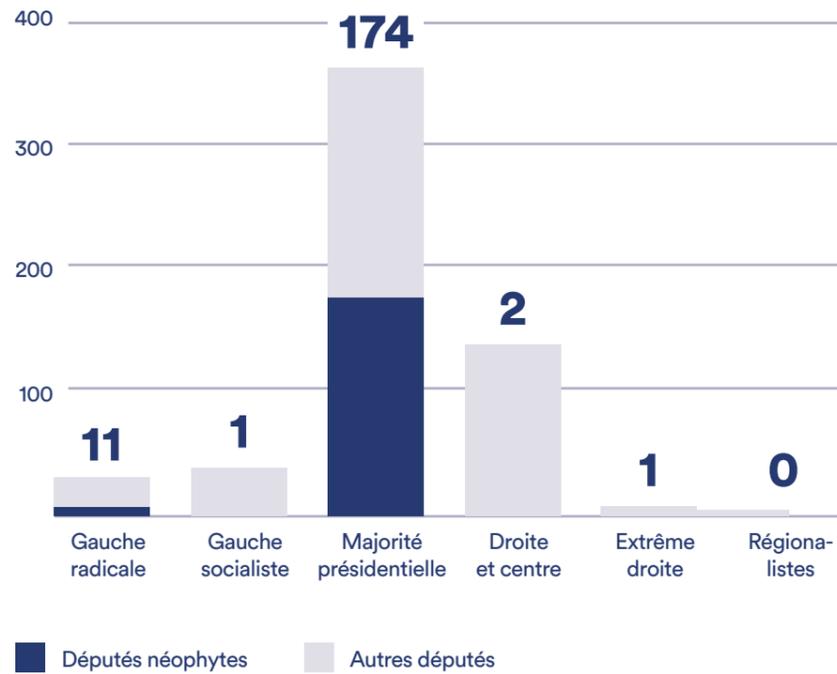
(Sources : Le Monde)

189 députés vierges de toute expérience électorale

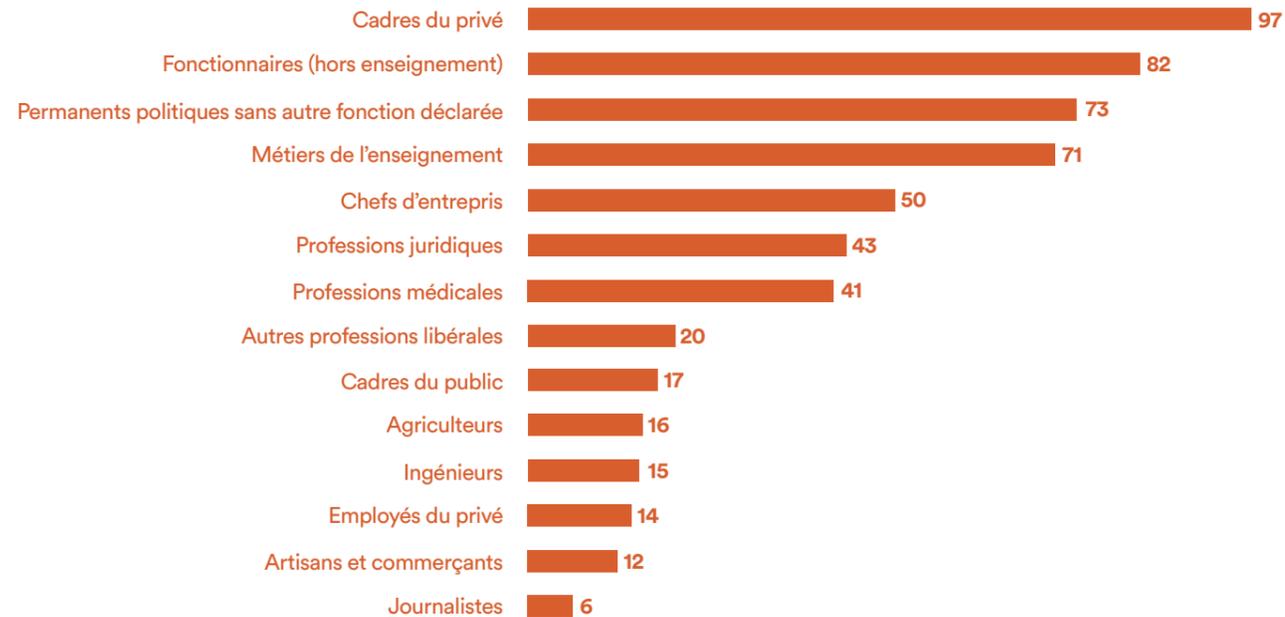
In fine, moins de 200 parlementaires arrivent à l'Assemblée vierge de toute expérience électorale. L'immense majorité d'entre-eux sont les candidats de la « société civile » de la République en Marche (LRM) et de son allié le MoDem.

Des députés néophytes principalement issus de la majorité

Nombre de députés de chaque groupe n'ayant jamais exercé aucun mandat avant juin 2017.



Professions les plus fréquentes chez les députés





Comment le représentant d'intérêts se positionne-t-il face aux préjugés et à la réglementation croissante de sa profession ?

La perception réductrice qu'ont du lobbying la société et les médias, nuit parfois au travail des élus

En majorité, les répondants voient une évolution négative dans la perception de la société quant à leur activité. Le terme «lobbying» ou «lobbyiste» reste fortement connoté et associé à «corruption» ou «corrupteur». Les participants à l'enquête sont 100 % à considérer que la pédagogie reste nécessaire.

L'influence des médias

Les représentants d'intérêts interrogés sont nombreux à regretter une couverture médiatique qualifiée d'«à charge» sur tout sujet relatif au lobbying. Par ailleurs, ils notent que **les décideurs politiques subissent également l'influence de l'image négative renvoyée par les médias concernant les représentants d'intérêts**. Il leur arrive même parfois de subir une pression médiatique s'ils sont identifiés comme les interlocuteurs de certaines entreprises. **Certaines causes deviennent de fait inaudibles dans le contexte actuel de défiance.**

Les citoyens tendent aussi à devenir une sphère d'influence de plus en plus grande, qui impacte la vision des décideurs publics. Les représentants d'intérêts sont ainsi conscients qu'il vont devoir travailler avec ces nouveaux influenceurs.

La persistance de clichés au sein des acteurs publics

Certains abus au sein de la profession ont certainement contribué à dégrader l'image des représentants d'intérêts auprès des décideurs publics. Il arrive en conséquence également que certains décideurs véhiculent, eux aussi, des clichés sur les secteurs d'activités représentés, et témoignent même parfois d'une hostilité envers tout ce qui vient de l'entreprise et «du capital». **Le jeu de certains politiques, qui tapent publiquement sur «le lobby» à tout-va a souvent été évoqué au cours de l'enquête** (notamment certaines prises de position pendant les débats présidentiels de 2017). Ce positionnement contribuerait également à l'image néfaste du lobbying en France. Dans ce cadre, les principaux reproches qui sont faits aux représentants d'intérêts sont qu'ils vivent en dehors des réalités et ne font que «prêcher leur paroisse».

Enfin, **l'idée de faire du lobbying comme à Bruxelles évolue bien plus vite au sein des entreprises que dans le monde politique** où cela n'a pas encore complètement fait son chemin.

Mais un rôle d'informateur reconnu

Les clichés subsistent mais la majorité des interlocuteurs publics comprennent que le dialogue avec les représentants d'intérêts est une aide éclairée à la prise de décision. Le rôle d'information essentiel des représentants d'intérêts est donc, paradoxalement, assez bien reconnu par les interlocuteurs publics.

De fait, **moins de 1/4 des répondants se sont vus refuser clairement des demandes de rendez-vous.**

« Il suffit de voir l'impact de certaines émissions télévisées à charge. »

Lobbyiste, un terme assumé

Pour 4/5 des participants, «lobbyiste» est néanmoins un terme totalement assumé et qu'il faudrait utiliser plus de façon proactive afin de rééquilibrer l'usage qui est actuellement le sien. Une minorité se refuse à employer ce terme qu'elle trop négativement connoté.

Cependant la plupart du temps le terme n'est employé ni en externe ni en interne dans les entreprises. Contrairement à l'exercice en cabinet de conseil où les clients attendent d'avoir des «vrais lobbyistes» à leur service.

Ce qui les blesse et n'est pas vrai

- > Assimiler le lobbying à de la corruption, de la magouille, avec une imagerie fantasmée de porteur de valises et un quotidien caricatural de diners et petits fours
- > Ne voir dans leur activité que du corporatisme et la tentative de défendre des intérêts financiers au delà de toute éthique
- > Dire qu'ils ne servent à rien
- > Considérer qu'ils ne maîtrisent pas leur sujet : insuffisance de préparation ; pas à la hauteur du degré de technicité attendu
- > Ne pas réussir à obtenir un rendez-vous important (cela arrive)

Ils sont plus de 3/4 à recommander ce métier à leur propre enfant. Car il s'agit d'un métier (par ordre d'occurrence) :

- > Formidablement varié, riche, multithématique
- > Fait de rencontres, avec des interlocuteurs intéressants
- > Passionnant - on apprend beaucoup et tout le temps
- > Où l'on ne s'ennuie jamais, aucune journée n'est pareille
- > Où l'on peut exprimer des convictions, avoir une influence sur la société
- > Parfois on participe aussi à faire passer des mesures très importantes, des mesures justes, de progrès social
- > Métier de remise en cause perpétuelle
- > Métier de stratégie
- > Métier ludique
- > On frôle le pouvoir et la décision, sans vraiment y être
- > Métier tout aussi intéressant en entreprise qu'en cabinet

Test «en live» de la couverture médiatique sur le sujet «lobbying» : que se passe-t-il quand on cherche le terme sur google actualités ?

(1ère page des résultats – 26/09/2017)

The screenshot shows a Google search for "lobbying" on the "Actualités" (News) tab. The search results are filtered for France and sorted by relevance. The top results include:

- Lobbying: Les gros cadeaux des fabricants de tabac aux députés et ...** (20minutes.fr - 22 sept. 2017)
- Lobbying: les cadeaux d'un cigarettier aux députés** (Le Dauphiné Libéré - 22 sept. 2017)
- Lobbying de l'industrie du tabac : 53 parlementaires ont reçu des ...** (LCI - 22 sept. 2017)
- Lobbying: 53 parlementaires ont reçu des cadeaux de l'industrie du ...** (France Soir - 22 sept. 2017)
- Les petits cadeaux d'un cigarettier aux députés** (Cité à de nombreuses reprises - BFMTV.COM - 21 sept. 2017)
- Champagne, Roland-Garros : les cadeaux d'un fabricant de tabac à ...** (Exhaustif - Planet - 22 sept. 2017)
- Lobbying et influence à tous les étages : ces géants du web qu'on ...** (Atlantico.fr - 3 sept. 2017)
- Lobbying de Monsanto, caractère nocif de l'herbicide... que ...** (LCI - 15 sept. 2017)
- Le lobbying de Google pointé du doigt** (Le Monde - 2 sept. 2017)
- Le lobbying pro-Israélien et pro-glyphosate fait des remous au ...** (EURACTIV France - 21 sept. 2017)
- Paris-2024: «Monsieur lobbying», Hidalgo réticente et pression sur ...** (20minutes.fr - 11 sept. 2017)
- Les Gafa gonflent leurs budgets de lobbying** (JDN - 5 sept. 2017)

Pour répondre aux suspicions, la transparence devrait avant tout venir des élus

La vision négative à l'encontre des activités de représentation d'intérêts a mené à un encadrement de ces activités par la déontologie dans les institutions et en entreprise, avec un cadre de plus en plus contrôlé (création de départements d'éthique et conformité par exemple).

Par ailleurs, on assiste à une demande croissante de transparence, partagée unanimement par les représentants d'intérêts eux-mêmes afin de dédramatiser leur profession et les « on dit ». Cette attente de transparence s'est transcrite par le législateur dans la loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 » et, plus récemment, dans les loi et loi organique pour la confiance dans la vie politique.

Loi Sapin 2 : de nombreuses obligations qui porteront leurs fruits ?

Si la majorité des représentants d'intérêts comprend et partage le besoin d'apporter plus de transparence, tous expriment leur inquiétudes quant aux obligations découlant de cette loi. Ils ont d'emblée dénoncé le fait que des dispositions **relatives au lobbying se retrouvent dans une loi contre la corruption** : « Je trouve gênant que Transparency International soit à l'origine de cette loi. Assimiler le lobbying à de la corruption est révélateur de la vision tronquée du lobbying qui prédomine en France. » Certains y voient un « flicage exagéré, conséquence de la pression médiatique »

Afin de rendre plus transparentes les activités de représentation d'intérêts auprès des responsables publics, la loi Sapin 2 a notamment institué un répertoire public des représentants d'intérêts dont elle a confié la tenue à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP), créée en 2013. Depuis le 3 juillet 2017, les représentants d'intérêts doivent notamment s'inscrire sur le registre pour rencontrer élus, ministres, conseillers ministériels et hauts fonctionnaires. Ils ne sont cependant pas tenus de dévoiler l'identité des personnes rencontrées. Ils devront par la suite rendre un rapport d'activités exhaustif et chiffré, qui sera public sur le site de la Haute autorité.

Outre la « **menace technocratique et bureaucratique** » que les représentants d'intérêts identifient unanimement concernant ces mesures de déclaration prévues, **cela pose un problème pour certains représentants d'intérêts de préservation de la confidentialité des informations industrielles et concurrentielles**. Il pourrait notamment être difficile de faire respecter cette procédure contraignante en interne.

Pour certains, il s'agit par ailleurs **d'un mauvais signal pour l'Etat : le législateur, le décideur qui - parce qu'il prend des informations - serait donc de facto soupçonné de corruption**. « Il s'agit d'une mise en examen d'office, scandaleuse. Cela sous-entend que quand un lobbyiste va voir un acteur public, cela contient des risques et qu'il serait naturel pour ces individus de voler, de mentir etc. »

La position majoritairement défendue par les représentants d'intérêts peut se résumer en cette phrase : « Il faut faire une plus grande transparence sur l'empreinte législative de chaque groupe sur un texte, tout en évitant et c'est le risque de Sapin 2 que tout ceci ne se transforme en paperasserie... »

Enfin, la transparence devrait avant tout venir des élus pour de nombreux répondants. C'est leur propre maintien d'une « zone grise » sur le fait de recevoir les représentants d'intérêts et la nature des échanges qui fait subsister les sentiments de suspicion.

Les représentants d'intérêts ont quelques attentes auprès de la nouvelle classe dirigeante

Ce que les représentants d'intérêts attendent des pouvoirs publics

(par occurrence)

- > De l'écoute
- > De la transparence
- > De l'ouverture à l'information et aux messages (ce qui n'induit naturellement aucune décision de la part des acteurs publics, juste de prendre acte)
- > Du respect et de la bienveillance : « *Bienveillance dans le sens où je considère que faire de la pédagogie, expliquer nos enjeux n'est pas une action préjudiciable à l'intégrité des acteurs publics qui prendront une décision. A condition que la démarche s'entoure d'une éthique.* »
- > De mettre fin à la mode qui consiste à les stigmatiser, de sortir des clichés, a priori et autres dogmes. Et en particulier d'avoir une vision plus large et réaliste du lobbying : « *Les ONG sont autant des lobbyistes que Total* »
- > Etre objectif, neutre
- > Les prendre pour ce qu'ils sont : des parties prenantes de la décision
- > La reconnaissance de leur expertise et de leur utilité : ils sont une des voix à écouter pour une prise de décision multifactorielle, dans l'intérêt général
- > Le législateur doit être conscient de la réalité du secteur qu'il réglemente, et accepter qu'il ne peut être expert de tout. C'est son devoir de recevoir toutes les parties prenantes. On ne peut pas bien décider si on n'est pas bien informé
- > Savoir distinguer l'intérêt particulier de l'intérêt général
- > Savoir les questionner, les challenger
- > Des RDV avec des suites, qui ne se limitent pas à une rencontre de courtoisie
- > Plus d'échanges et d'apports de leurs propres informations, de leur propre ressenti sur tel ou tel sujet

Représentants d'intérêts interrogés pour cette étude :

NOM	PRÉNOM	FONCTION	STRUCTURE
Ageorges	Bruno	Directeur des relations institutionnelles et des affaires juridiques	Union française des industries pétrolières (UFIP)
Bensaid-Cohen	Véronique	Conseillère parlementaire auprès du Gouverneur	Banque de France
Boutin	Jean-Marie	Directeur chargé des relations institutionnelles	ACCENTURE
Cabarrus	Damien	Responsable affaires publiques France	Alstom Transport
Cosse	Stéphane	Directeur des affaires publiques	COVEA
Daupeyroux	François	Adjoint au Directeur général - Affaires publiques	Groupe des Fédérations industrielles (GFI)
Etienne-Martin	Véronique	Directrice de cabinet du Président et du Directeur général	Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP)
Eymard	Adrien	Responsable marketing, affaires publiques et communication	Continental France
Gourault	Anne	Directrice déléguée aux relations institutionnelles	Suez
Hoffman	Pierre	Délégué du Bâtonnier aux affaires publiques, Membre du Conseil de l'Ordre	Ordre des Avocats de Paris
Hugo	Paul	Responsable des relations institutionnelles	Auchan Retail France
Laborde	Jean-Paul	Directeur des affaires parlementaires	Federation française de l'assurance (FFA)
Lebrun	Perrine	Directrice affaires publiques	Danone France
Lefevre	Philippine	Déléguée relations institutionnelles	Syntec Numérique
Lieure	Anne	Directrice des relations institutionnelles	Keolis
Mazille	Laurent	Directeur des relations Institutionnelles	Transdev
Mistler	Blaise	Directeur des relations institutionnelles	Société des Auteurs, Compositeurs et Éditeurs de Musique (SACEM)
Moreau	Jean-Yves	Directeur des relations gouvernementales et parlementaires France	SANOFI
Mournetas	Muriel	Responsable des relations institutionnelles	Voies navigables de France (VNF)
Saillard	Béatrice	Directrice en charge des relations extérieures	AG2R La Mondiale
Sauvagnargues	Antoine	Responsable des affaires publiques	Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD)
Tebibel	Pascal	Directeur prospective et relations institutionnelles Groupe	COLAS
Vidilles	Victor	Directeur affaires publiques et communication	Mutuelle Nationale Territoriale (MNT)
Vigouroux	Jean-Pierre	Chef du service des affaires publiques, chargé des relations avec le parlement	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA)

Olga Ackerman

Directrice associée, Responsable du pôle Lobbying
Agence Proches
olga.ackerman@agenceproches.com

Laurent Mazille

Président
ARPP
laurent.mazille@transdev.com

