

GILLES LAMARQUE

LE RÔLE DES AGENCES  
DE CONSEIL

122 **P**ARMI LES NOMBREUX DÉBATS qui portent sur l'activité des lobbies, leur foisonnement, leur légitimité, leurs techniques d'influence, etc., peu de réflexions s'attachent à prendre en compte une évolution récente qui pousse les lobbies à s'entourer d'experts en communication afin d'accroître leur audience, donc leur efficacité. C'est de ce constat qu'est partie l'idée de chercher à mieux connaître la place des agences de communication institutionnelle, des agences de relations publiques et des cabinets de lobbying français et à envisager quelles perspectives de développement commercial leur offre cette activité. Au-delà de la mode qui depuis quelques années tend à parler de plus en plus du lobbying, terme aujourd'hui à peu près passé dans le langage courant, le « lobbying commercial » lié à l'utilisation de professionnels de la communication, est-il, comme certains le pensent, promis à un avenir prometteur ? Cette interrogation a servi de point de départ à une enquête conduite au premier trimestre de cette année auprès d'un échantillon représentatif de quarante des plus grandes agences de communication et de relations publiques françaises. Afin d'assurer une certaine homogénéité, chaque agence a été soumise à un questionnaire l'interrogeant sur son positionnement en matière de lobbying, son ou ses expériences en la matière, la nature de sa clientèle, la part de chiffre d'affaires que représente cette activité, sa perception de l'avenir. La plupart des agences qui ont fait l'objet de l'enquête sont membres de syndicats professionnels tels que Syntec Conseil, ou bien de l'Association française des conseils en lobbying. D'autres ne revendiquent aucune appartenance à un organisme professionnel, considérant que l'appartenance à ce type d'association n'a de valeur que symbolique et indiquant que « toutes les règles déontologiques sont

établies directement avec le client, chaque contrat stipulant des clauses de confidentialité ».

Le Syntec, principale organisation professionnelle, est le syndicat des agences conseils en relations publiques, membre de la fédération Syntec qui regroupe Syntec Informatique, Syntec Ingénierie et Syntec Conseil. Créé en 1988, Syntec est la principale organisation professionnelle qui fédère les professions de conseil non réglementées par la loi, à charge pour cette organisation d'édicter des réglementations professionnelles qui ont valeur de recommandations. Citons par exemple la Charte relative à l'exercice de la profession de conseils en lobbying, le Code de bonnes pratiques des agences de conseils en communication, la Charte et le Code d'Athènes relatifs à l'éthique interne des relations publiques. Les règles d'adhésion au Syntec R.P. imposent en principe d'exercer une activité professionnelle qui relève des relations publiques, une période minimale de trois à cinq ans d'activité, une cotisation annuelle, au minimum fixée à 7 500 francs, qui varie selon les effectifs et la marge brute des agences.

123

L'Association française des conseils en lobbying, fondée en 1991 par P. Boury, T. Lefébure et O. Le Picard, regroupe de son côté les principaux cabinets conseil professionnels exerçant une activité depuis au moins deux ans en France. A sa création, cette association s'est fixé un triple objectif : « rassembler des professionnels dédiés au lobbying, représenter les conseils en lobbying auprès des pouvoirs publics, de l'Assemblée nationale, du Sénat et du Parlement européen, garantir aux entreprises la compétence, le professionnalisme et la déontologie des conseils en lobbying, membres de l'AFCL ».

La plus ancienne de toutes ces agences – que l'on regroupera dans cet article pour la commodité de l'exercice, bien que les agences spécialisées en matière de lobbying revendiquent haut et fort leur spécificité – a été créée en 1962 et la plus récente en 1995. En moyenne, ces agences sont plutôt de création récente mais cette caractéristique est celle de la profession dans son ensemble. Comme cette enquête portait sur les agences les plus importantes, il était d'une certaine manière naturel d'aller à la rencontre de celles qui ont la plus grande antériorité.

Le critère de taille, dans une profession traditionnellement soumise à d'importantes variations d'activité, reste avant tout tributaire des déclarations de leurs dirigeants. Sur la base des effectifs à temps plein, la plus petite agence emploie cinq personnes, alors que la plus importante en emploie près de quatre-vingts. L'effectif moyen s'établit à vingt-cinq personnes, la médiane à douze seulement. Ceci corrobore le

sentiment que cette étude porte bien sur les principales agences de communication et de relations publiques, et ses conclusions ne peuvent être tenues pour entièrement représentatives du monde des agences. On sait depuis longtemps que le monde des agences est traditionnellement morcelé, certains voyant dans la taille de ces structures une capacité créatrice qui ferait défaut aux plus grandes entités. Indépendamment de la valeur à accorder à cette opinion, il s'agit sans doute de l'un des secteurs les plus préservés du mouvement économique qui pousse à la concentration des entreprises. Là où les fusions et les regroupements se sont multipliés dans la publicité, le secteur de la communication traditionnelle reste, lui, largement marqué par l'émiettement des structures. Les plus grandes agences restent en définitive de taille modeste. En matière de lobbying, ceci pourrait être un handicap car le lobbying est avant tout une relation d'influence et, dans les articulations entre des opérations de lobbying français et des opérations de lobbying européen, le faible nombre des agences appartenant à des réseaux entrave certainement les capacités d'intervention des agences françaises. Sur le plan international, l'appartenance à un réseau est une caractéristique un peu plus partagée. Celle-ci peut être précieuse en raison de la grande confiance que la clientèle reconnaît *a priori* aux Anglo-Saxons en matière de lobbying. Au-delà du préjugé, ces réseaux peuvent également mettre en avant leur capacité à traiter des dossiers dans leur dimension internationale. C'est ainsi, par exemple, qu'une agence comme Moreau Lascombe est une filiale de GCI, groupe américain. Elle possède deux bureaux en Europe, à Londres et à Bruxelles, ainsi qu'un bureau à Washington, naturellement spécialisé en lobbying, et un autre à Moscou. L'agence Marie Rouet a fusionné en 1994 avec Edelman France, qui possède huit bureaux européens ; Bernard Rideau Conseils est une filiale d'une société bruxelloise ; Pierre Janin et Associés a fusionné en 1995 avec Idées Dialogue Conseils du groupe Publicis. Une agence comme Burson Marsteller est une société américaine qui revendique une position de leader en matière de *corporate*. Elle possède soixante-neuf bureaux dans le monde dont trois cabinets dédiés au lobbying : un à Bruxelles et deux à Washington, afin de prévenir des conflits d'intérêt qui seraient générateurs d'une perte de chiffre d'affaires.

Le profil type du dirigeant est un homme âgé de 45 ans. Même si la profession est fortement féminisée, la direction des entreprises reste confiée à 80 % à des hommes. Les facteurs sont ici difficiles à isoler. Cette situation relève sans doute davantage de la taille des agences interrogées – ce sont en fait de véritables PME – que d'une volonté systé-

matique de fermer aux femmes l'accès aux grandes agences. En tout cas, il n'apparaît pas que le lobbying soit à l'origine de cette situation. Quant à la formation des dirigeants, celle-ci se révèle très diverse. Certains se déclarent – souvent avec fierté – autodidactes, alors que d'autres mettent au contraire en avant leurs diplômes en gage de compétence et d'entregent. Beaucoup ont acquis des diplômes reconnus dans le domaine du journalisme. D'autres ont des formations universitaires plus classiques, très souvent de droit. Cette formation juridique est en général une qualité requise, une condition nécessaire mais non suffisante, en matière de lobbying. Solution logique, puisque le lobbyiste intervient pour traduire le discours technique d'une entreprise ou d'un secteur d'activité dans un langage qui doit être adapté au style, à la psychologie et aux contraintes des pouvoirs publics chargés de défendre l'intérêt général. Le droit s'analyse ainsi en général comme un outil indispensable au lobbyiste pour analyser le contexte politique, économique, juridique et social dans lequel s'inscrivent les intérêts de son client. D'où souvent la nécessité pour les agences de posséder une équipe pluridisciplinaire pour traiter les dossiers de lobbying, sauf à cantonner leur intervention à des activités de communication *stricto sensu* telles que l'édition de plaquettes, l'organisation de relations publiques ou de relations presse. Il semble donc qu'il pourrait exister une taille critique, par la diversité des compétences plus que par les moyens nécessaires, pour conduire des missions de lobbying. Le parcours professionnel des dirigeants est tout aussi hétérogène. Avant de créer leur agence ou d'en prendre la direction, leurs dirigeants ont tous acquis une solide expérience professionnelle qui leur a permis de tisser un réseau de relations dans divers domaines, économique ou politique, nécessaire bien sûr pour exercer leur activité. Ceci est logique si l'on considère que le lobbying requiert, sans doute plus que toute autre activité de communication, un certain entregent.

125

Ces trajectoires riches en expérience professionnelle sont donc la règle et constituent certainement un avantage. L'acquisition d'un carnet d'adresses se révèle précieux non seulement pour se voir confier des missions en général mais aussi en matière de lobbying pour les exercer. En revanche, les exemples de passage dans les milieux publics ou politiques (anciens fonctionnaires, anciens membres de cabinets ministériels, anciens attachés parlementaires) apparaissent peu nombreux, non seulement parmi les dirigeants des agences mais aussi parmi leurs collaborateurs. On pourrait en conclure que le lobbying commercial peut donc s'apprendre sur le tas sans formation spécialisée particulière. A

moins qu'il n'existe encore un gisement d'emplois inexploité, cet apport de compétences nouvelles pouvant être de nature à générer de nouveaux courants d'affaires.

## LE POSITIONNEMENT DES AGENCES EN MATIÈRE DE LOBBYING

126 La plupart des agences acceptent volontiers un certain degré de transparence. Plus de la moitié des agences revendiquent une activité de lobbying incontestable, soit qu'elles estiment pratiquer le lobbying à titre régulier, soit qu'elles considèrent pratiquer le lobbying à titre occasionnel. Néanmoins, un tiers d'entre elles estiment en revanche qu'elles ne sont pas en mesure de se positionner clairement en matière de lobbying mais reconnaissent en faire à l'occasion. Quelles conclusions peut-on en tirer ? Tout d'abord, la majorité des agences reconnaît aujourd'hui faire du lobbying. Elles considèrent que le lobbying rentre dans l'éventail des spécialités incluses dans les relations publiques. Pour celles-ci, il était intéressant de chercher à affiner la situation et de rechercher quelle était véritablement la part du lobbying dans leur activité. Deuxième remarque, la quasi-totalité des agences font aujourd'hui figurer l'activité de lobbying sur leur plaquette. Seules de rares agences omettent de le faire, considérant, soit, que « dans l'esprit des clients, le lobbying reste une prestation particulière », soit que le lobbying « n'est pas une activité en soi, mais un outil de communication ». En dehors de cette situation quelque peu exceptionnelle, il existe bien un sentiment des agences qu'elles ont une compétence et donc une légitimité à offrir ce type de prestation.

Quant à la part du lobbying dans l'ensemble de l'activité de l'agence, les réponses sont plus variables. On peut dresser une typologie en distinguant trois catégories d'agences : celle où le budget est chiffré en pourcentage, celle où le budget présente une estimation imprécise ou variable, celle où le budget représente la quasi-totalité ou la totalité de l'agence. Pour les deux tiers des agences, le lobbying représente une part assez faible mais assez stable de leur activité fluctuant entre 5 % et un quart de leur marge. Pour quelques agences, le lobbying représente en revanche une activité plus aléatoire. Une agence estimait ainsi que, suivant les années, le lobbying oscille entre 3 % et 40 % de sa marge brute. Une seconde évalue cette contribution dans une proportion de 5 % à 30 % suivant les moyens de communication employés. Enfin, une dernière agence se déclarait dans l'incapacité de chiffrer son activité de

lobbying, considérant que cette activité n'est qu'un moyen de communication insuffisamment déterminé. Moins d'une dizaine d'agences disaient dans le même temps tirer la quasi-totalité de leur marge du lobbying. Pour ces agences, le lobbying représente peut-être une source de vulnérabilité si le nombre des prestataires venait à s'accroître beaucoup plus rapidement que le marché ou alors si une réglementation sévère venait à limiter, voire à interdire leur métier, comme cela avait été envisagé fin 1994 au moment de la mission Séguin portant sur « la politique et l'argent ».

## LEUR CONCEPTION DU LOBBYING

La plupart des agences partagent une vision assez voisine du lobbying, au moins dans ses définitions. Pour ce qui est des recommandations qu'elles formulent, il est naturellement plus difficile d'en juger, d'autant que tout est affaire de cas d'espèce. A la plupart des agences, le lobbying apparaît comme un « travail d'information, qui vise un public cible : les pouvoirs publics ». Ainsi, un client quel qu'il soit (entreprise, organisation professionnelle, syndicat, chambre consulaire, ordre professionnel, association...) fait-il appel à une agence de communication pour faire valoir ses droits auprès des pouvoirs publics. Il s'agit pour lui de mieux défendre – c'est la raison pour laquelle il est prêt à payer un prestataire – ses intérêts de manière à les placer en concordance avec l'intérêt général. L'idée générale est toujours la même : démontrer qu'il existe une convergence de vues avec l'intérêt général.

127

Le concept de veille revient également fréquemment. Il s'agit de « suivre en amont des orientations politiques, réglementaires, normatives, qui ont un impact sur l'activité des clients ». En d'autres termes, le lobbying représente aussi, au-delà des analyses stratégiques, un travail de documentation permanent sur des projets et des orientations politiques, économiques, etc. Cette activité suppose également un travail méthodologique, de recherche d'argumentaires plus ou moins techniques pour déclencher des phénomènes d'opinions favorables. En somme, le lobbying vise à mettre en place « des moyens de communication destinés à informer les pouvoirs publics pour prendre en compte les intérêts d'une profession, d'un corps social ou d'un pays ». Le lobbying ne se cantonne ni au domaine national ni au domaine communautaire, il s'applique également au domaine international. C'est ainsi que plusieurs agences déclarent que des États souverains leur confient des missions afin de promouvoir leur image et par conséquent leurs intérêts.

Avec le développement de la construction européenne et la mise en place de nouvelles réglementations, les entreprises demandent de plus en plus à être informées, soit pour ne pas se trouver en porte-à-faux, soit pour mieux défendre leur position concurrentielle, la voix des organismes professionnels ne pouvant par nature que relayer un message homogène, sauf à rassembler un front commun, souvent réuni dans des attitudes de refus. Comme le dit un lobbyiste, « nous sommes des diplomates d'entreprise qui permettons une meilleure compréhension entre les milieux économiques et les pouvoirs publics ». Le lobbyiste « entreprend une action d'information et d'alerte auprès des décideurs », explique un consultant. Si le lobbying se définit comme « tout ce qui peut contribuer à faire prendre en compte un certain nombre de positions de certaines personnes », le lobbying se présente comme une « convergence d'intérêts », celui du client – intérêt particulier – et celui des pouvoirs publics – intérêt général – afin « d'éviter les effets pervers de certaines réglementations ». Mais le lobbying n'a-t-il pas plutôt pour vocation de « faire passer un intérêt particulier pour un intérêt général » ? A cet argument, l'un des cabinets rétorque que « le système démocratique vise aussi à défendre l'intérêt particulier. Chaque citoyen a des droits qui peuvent être légitimement défendus. Même la justice donne le droit au plus grand criminel de disposer d'un avocat ! ». Néanmoins, malgré ces arguments qui visent à défendre la profession, un dirigeant d'agence souligne l'hypocrisie de telles définitions. Il considère que « l'intérêt privé ne fait pas bon ménage avec l'intérêt général ». A tel point que « certains pratiquent le lobbying dans l'ombre ». Et pourtant, comme on l'a vu, cela n'empêche pas la quasi-totalité des agences de communications de faire figurer le terme de lobbying sur leur plaquette !

C'est pourquoi, certains continuent de préférer employer les termes de « public affairs » ou de « relations institutionnelles » à celui de lobbying. Voici la différence expliquée par l'un d'entre eux : « Le lobbying se donne pour but de faire évoluer le cadre réglementaire et législatif d'une activité, alors que les "public affairs" supposent de gérer une image auprès des pouvoirs publics. » Le *distinguo* apparaît à l'analyse des plus subtils. Le lobbying, dit-il, « exige un travail d'information, doublé d'une certaine pression, exercée directement auprès des pouvoirs publics. Quant aux "public affairs", elles nécessitent essentiellement un travail de veille administrative et parlementaire ». Explicitons en quelques mots cette mission de veille : elle consiste à assurer un suivi à Paris – et souvent également à Bruxelles – des orientations nationales

– ou communautaires – sur une ou plusieurs questions stratégiques préalablement identifiées et déclinées dans des supports tels que des rapports officiels, des projets de réglementations, des directives, des recommandations, des livres blancs ou verts, des programmes et projets de recherche et développement, d'assistance économique, etc.

## QUELQUES ACTIONS DE LOBBYING CONDUITES PAR LES AGENCES

Il semble que le lobbying combine deux modes d'action : un travail d'information auprès des décideurs publics et la conception et l'utilisation de moyens de pression auprès des mêmes décideurs. Il peut s'agir, par exemple, d'un travail de communication à caractère événementiel. Chaque année à Lyon, la Compagnie nationale du Rhône organise une manifestation qui vise à sensibiliser les habitants sur le thème de l'eau. Une année, la Compagnie nationale du Rhône, souhaitant présenter son projet de construction du canal Rhin-Rhône, a fait appel à un prestataire pour organiser cette manifestation et mettre en valeur son projet. Son rôle était d'informer les élus locaux mais aussi les habitants de la région des bienfaits de la construction de ce canal, combattue vivement par les écologistes. Il s'agissait dès lors de mettre en place des panneaux d'exposition pour montrer l'utilité d'un tel projet et, si possible, de convier un homme politique de premier plan pour renforcer la crédibilité de la construction de ce canal. Le travail de l'agence a principalement consisté à sélectionner les thèmes prioritaires se rattachant au projet, définir des messages adaptés aux différentes cibles visées (élus locaux, citoyens, écologistes...), etc. On peut certes estimer que ce travail relevait plus du domaine de la communication événementielle que du lobbying dans son acception classique. Il s'est cependant agi dans ce cas d'utiliser le lobbying comme un outil de communication visant à l'information des pouvoirs publics et des citoyens.

Le lobbying peut aussi viser à accompagner une réforme législative. Lors de la réforme de la filière portuaire en proie à de sérieuses difficultés économiques, l'action de lobbying diligentée par les représentants patronaux visait à convaincre les pouvoirs publics de la nécessité de porter remède à la situation des ports français, victimes de la loi de 1947 sur la manutention portuaire, bâtie sur l'emploi journalier des dockers. Les conditions économiques et sociales qui justifiaient cette loi en 1947 ayant profondément évolué, de nombreuses parties estimaient que cette loi était devenue une entrave au développement portuaire. Les objectifs



généraux de la réforme avaient été fixés par les représentants de la profession : instaurer des contrats de travail à durée indéterminée pour les dockers afin de normaliser les relations sociales entre les entreprises de manutention et les dockers, responsabiliser les entreprises et favoriser le libre jeu de la concurrence dans une économie de marché, promouvoir une nouvelle organisation du travail, favoriser la pérennité des emplois au travers de l'acquisition de droits issus d'un contrat de travail, prendre en compte la dimension sociale de l'adaptation des effectifs des dockers aux besoins réels du trafic, supprimer le système de péréquation des cotisations-chômage entre les ports, etc. Le travail d'accompagnement accompli par la société de communication prescrite visait à sensibiliser les parlementaires mais aussi l'opinion publique. C'est ainsi que le travail de la société, pour le compte de son client, a principalement consisté à préparer un livre blanc sur la filière portuaire en montrant que les enjeux découlant de cette réforme concernaient l'ensemble de la collectivité et justifiaient un effort de solidarité nationale.

Autre exemple, quand, en 1982, la majorité parlementaire socialiste décide de modifier la réglementation bancaire, une banque américaine, implantée en France, souhaite connaître les axes de cette réforme et les possibilités de durcissement d'un débat devant le Parlement afin de les intégrer dans ses plans de développement. Mais la banque se heurte à l'opacité qui entoure la préparation des décisions publiques. Elle fait appel à une agence de lobbying. Celle-ci est chargée de la renseigner sur les acteurs clés du débat parlementaire – quels sont les parlementaires les plus influents et les plus compétents en matière financière et bancaire ? –, les diverses options possibles prévisibles, les points sur lesquels le Parlement serait ouvert à des amendements au texte gouvernemental. La banque détecte en particulier une disposition qui menace ses intérêts et qui porte sur le statut de la banque étrangère en France. C'est ainsi un travail d'exploration et d'information qui a été demandé à l'agence dont la démarche a consisté à mieux s'informer sur les dispositions envisagées par cette réforme et les moyens d'aller à la rencontre des pouvoirs publics en vue d'un débat technique.

Il y a quelques années, un groupe de distribution a initié une association en faveur de l'ouverture des magasins le dimanche. L'association a mandaté une agence pour coordonner une action de lobbying auprès des pouvoirs publics prenant appui sur les médias afin de modifier la loi de 1905 régissant l'ouverture dominicale des commerces. Le principe d'une telle action visait à sensibiliser le grand public pour faire pression

sur les élus, réticents à heurter de front les syndicats de salariés pour les convaincre du bien-fondé de l'ouverture des magasins le dimanche. Le travail du lobbyiste consistait à identifier les multiples interlocuteurs publics et à définir les messages susceptibles de faire pression sur les élus par le biais de la presse avec des arguments dégagés à partir d'études sociales, économiques, culturelles, etc. Son travail de communication dans l'acception traditionnelle du terme a consisté à définir une argumentation pertinente, préparer des supports juridiques, sociaux ou économiques, rechercher puis accéder aux interlocuteurs efficaces, etc.

## L'AVENIR DU LOBBYING COMMERCIAL EN FRANCE

Aux États-Unis et en France, ces deux types de lobbying correspondent à des traditions différentes qui expliquent des maturités de développement inégales de leurs marchés respectifs. Un directeur d'agence explique ainsi, sans doute un peu sommairement, le succès du lobbying aux États-Unis par le fait que « la tradition anglo-saxonne repose sur l'idée que l'intérêt général est la résultante des intérêts privés. Ainsi, les intérêts privés doivent se faire entendre ». Comme le souligne un autre de ces experts, « aux États-Unis, le lobbying fait partie intégrante du paysage politique. Les pouvoirs publics comme les entreprises se servent de cet outil pour connaître la vitalité du secteur industriel, par exemple, secteur qu'ils ne pourraient appréhender que parcellairement. Le lobbyiste représente un partenaire privilégié, choisi pour ses compétences et surtout pour le regard global qu'il porte sur les activités dont il a la charge ». Comme l'explique un autre lobbyiste : « en France, l'intérêt général préexiste et doit passer de fait avant les intérêts privés ». Le problème principal en France reste en grande partie que le lobbying est encore considéré comme un métier de l'ombre, associé à la prévarication, au trafic d'influence, au délit d'ingérence, etc. Toutefois, comme le souligne un directeur d'agence, « cette activité est en train peu à peu de se normaliser ; les pouvoirs publics commencent à entrevoir cette activité comme un moyen de les informer ». Ainsi ce métier commence-t-il à sortir de l'image de la corruption. C'est pourquoi un lobbyiste prédit que « le lobbying à connotation juridique se développera de plus en plus dans les années à venir ». Ce point de vue est aujourd'hui assez généralement partagé. La plupart des agences françaises de conseil en communication estiment que le lobbying est une activité qui est appelée à se développer, principalement en raison des avancées de la construction européenne et de ses réglementations toujours plus nom-

breuses. Elles estiment que l'entrée en vigueur du Marché unique ne ralentira pas ce mouvement, bien que la plupart des réglementations dont l'adoption avait été rendue nécessaire par l'échéance du 1<sup>er</sup> janvier 1993 soient déjà entrées en vigueur.

132 Dans ce contexte, les lobbyistes qui interviennent à la prestation – par opposition aux structures intégrées comme les entreprises, les syndicats, les organismes professionnels, etc. – peuvent envisager de jouer un rôle essentiel de catalyseur auprès des institutions européennes. Ils peuvent apporter de nouveaux renseignements et surtout aider à leur mise en valeur tant que les décideurs publics, fonctionnaires ou élus, auront du mal à obtenir ces informations toujours plus nombreuses et plus techniques dans des domaines aussi variés que le prix des médicaments, le recyclage, les technologies de l'information, ou la fiscalité internationale frappant tel ou tel produit. A cet égard, la concurrence indéniable que représente la démarche des entreprises toujours plus nombreuses à ouvrir des bureaux à Bruxelles ou à se structurer en interne de manière à disposer de collaborateurs chargés de défendre leurs intérêts auprès des pouvoirs publics ne les inquiète guère. « Le lobbying est loin d'être mort, assure l'un d'entre eux, parce qu'il représente une arme de premier plan contre l'excès de réglementation dans un contexte où les entreprises prennent conscience de leur environnement réglementaire pour la survie de leur activité. » Les chefs d'entreprise sont aujourd'hui confrontés à de nouvelles règles dont la maîtrise peut leur échapper. Le lobbyiste est alors celui qui va les informer sur ces nouvelles réglementations et éviter à ces entreprises d'être prises en porte à faux. A l'inverse, les objectifs poursuivis par les institutions européennes sont la source de nouvelles opportunités d'affaires et d'échanges : programmes communautaires de recherche et de développement toujours plus nombreux et plus sophistiqués, appels d'offre de la Commission et des pays membres de la Communauté, assistance aux pays tiers, aides financières, coopérations industrielles et commerciales. Seules les entreprises informées à temps, quels que soient les progrès réalisés par la société de l'information, seront à même d'en bénéficier. Dès lors, il s'agira toujours de collecter et de sélectionner les informations essentielles, d'évaluer les risques liés à l'évolution réglementaire, de chercher à promouvoir la contribution économique de l'entreprise dans son secteur, suivre en amont les opportunités d'affaires et d'échanges. Pour illustrer cette offre, prenons l'exemple des prestations offertes par l'une de ces sociétés spécialisées. Ce cabinet de lobbying qui compte parmi l'un des plus anciens de la place de Paris, propose à ses

clients de « détecter les projets à Bruxelles, réaliser des partenariats européens, monter techniquement les réponses aux appels d'offre, suivre les normes et les évolutions des réglementations ».

Cet avenir peut-il en revanche s'envisager avec un optimisme béat ? Il est permis d'en douter. La plupart des experts restent prudents dans leur diagnostic. Le lobbying semble être encore freiné en France par les modes de recrutement et de développement des élites politiques et administratives issues de l'École polytechnique, de l'ENA et des grands corps de l'État suivant les traditions françaises bien connues. « Les élites bloquent le développement de cette activité car elles constituent un réseau relationnel existant. » Quelques agences peu nombreuses reconnaissent ainsi recourir à des collaborateurs issus de l'administration selon le principe que d'anciens fonctionnaires peuvent avoir des accès privilégiés à l'information et au pouvoir politique ou administratif illustré par le monde stéréotypé des cabinets ministériels. A défaut de pouvoir juger de la valeur réelle de cet obstacle, l'idée, elle, est bien ancrée : « en terme d'expertise administrative, il est difficile de lutter avec eux ». Une autre explication radicalement opposée proviendrait du fait que « les entreprises françaises manquent encore de culture stratégique » pour développer une branche spécifique en matière de lobbying. « Les entreprises françaises sont encore déficientes quant à leur relation avec les pouvoirs publics. » Toutes ne perçoivent pas clairement les enjeux de l'information publique pour la survie de l'entreprise.

133

La crise brutale que les agences de communication et de publicité ont connue, et qui a atteint son paroxysme en 1993, a sans doute accéléré l'évolution de la profession. Elle a incité les agences à rechercher de nouvelles opportunités d'affaires et vu le développement d'activités jusqu'ici plutôt marginales en France comme le lobbying commercial requérant l'intervention de prestataires extérieurs rémunérés à la vacation destinée à améliorer la prise en compte par les pouvoirs publics des intérêts des groupes d'intérêt. Le développement de cette activité comme d'autres branches de la communication – communication de crise, communication de marques, sponsoring, mécénat, etc. – ont en partie été conçus afin de développer des activités de conseil destinées à compenser la diminution des budgets publicitaires. Toutefois, cette offre n'aurait pu se développer si la demande n'avait suivi dans des proportions analogues. Aujourd'hui, le milieu des agences de communication et de relations publiques reste en équilibre instable. Les démé-

nagements et les fusions sont plus que jamais d'actualité. Au fur et à mesure que l'Europe progresse, on peut raisonnablement pronostiquer que certaines de ces agences chercheront à développer le secteur du lobbying en créant un département spécialisé dans cette activité, qu'elles rechercheront des alliances, étudieront la manière d'explorer le secteur du lobbying européen, notamment par le biais des appels d'offres communautaires.

## R É S U M É

---

*Au-delà de la mode qui depuis quelques années tend à parler de plus en plus du lobbying, terme aujourd'hui à peu près passé dans le langage courant, le « lobbying commercial », lié à l'utilisation de professionnels de la communication, est-il, comme certains le pensent, voué à un avenir prometteur ? Cet article, rédigé à partir d'une enquête conduite au début de cette année, fait le point sur le développement de cette activité jusqu'ici plutôt marginale. Le lobbying commercial requiert l'intervention de prestataires extérieurs rémunérés à la vacation. Leur concours est destiné à améliorer la prise en compte par les pouvoirs publics des intérêts véhiculés par les groupes de pression. Ces dernières années, cette offre s'est développée, suivant une demande de multiples lobbies (associations, syndicats, organismes consulaires, entreprises...) toujours plus nombreux à vouloir défendre leurs intérêts. Et demain ? Au fur et à mesure que l'Europe progresse, on peut envisager que ces agences chercheront à mieux développer le secteur du lobbying en créant un département spécialisé dans cette activité, qu'elles rechercheront des alliances, étudieront la manière d'explorer le secteur du lobbying européen, notamment par le biais des appels d'offres communautaires.*