

## CONTRIBUTION N°2

### **Les stratégies politiques des organisations** **Quelques éléments de méthode et les résultats d'une étude récente**

**Madina RIVAL**

Les stratégies politiques un objet de recherche délicat à appréhender par son caractère souvent confidentiel et sensible pour les organisations. Le chercheur ne dispose pas dans la sphère publique de toute l'information nécessaire. Pourtant, c'est un sujet de recherche relativement courant dans les études anglo-saxonnes et qui se développe aujourd'hui avec des méthodologies fortes, au-delà des unes médiatiques ou des masters spécialisés en affaires publiques. Trois exemples très récents dans l'actualité francophone peuvent être donnés ce que nous venons d'avancer :

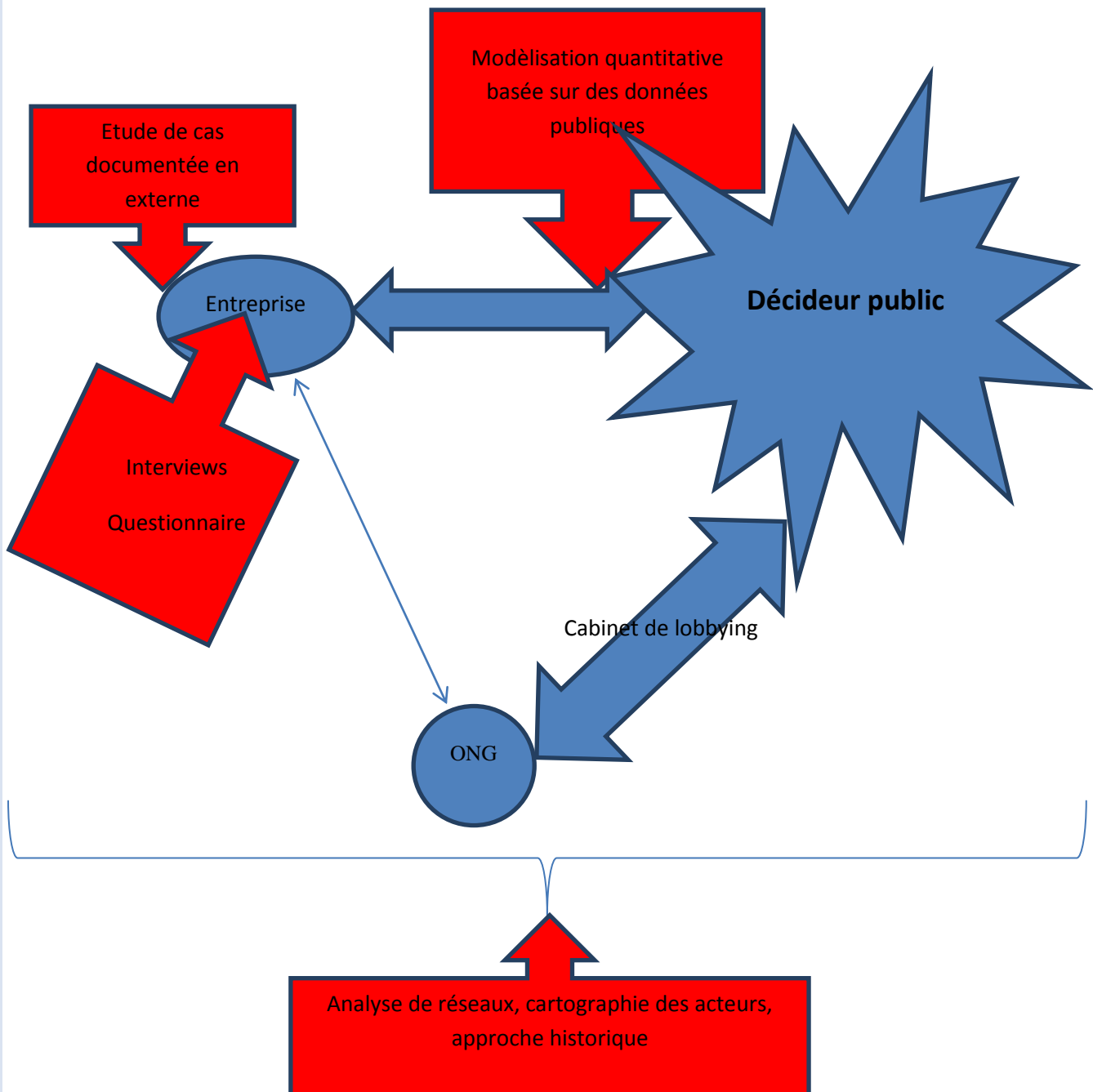
- Sur le plan managérial : Vigeo, l'agence de notation extra financière, inclut depuis quelques mois (juillet 2010) un indicateur sur « la transparence et l'intégrité des stratégies et des pratiques d'influence » dans son référentiel de notation de la responsabilité sociale des entreprises.
- Dans le monde universitaire : la chaire Intelligence Economique et Stratégies des Organisations de Dauphine ainsi que l'Association internationale de recherche en management public (AIRMAP) inscrivent en 2011 « l'interaction des états et des entreprises » dans leurs programmes de recherche.

Cette partie de la table ronde se propose donc d'aborder rapidement les enjeux méthodologiques liés aux stratégies politiques des organisations avant de présenter les résultats d'une étude récente menée sur le lobbying des 120 plus grandes entreprises en France.

NB : L'approche méthodologique est ici volontairement restreinte et mêle de manière parfois arbitraire le recueil et le traitement des données sans par ailleurs s'attarder sur des questions épistémologiques.

# 1. Quelques éléments de méthode pour appréhender les stratégies politiques des organisations en gestion

Schéma 1 : Une question de lobbying aux multiples facettes



halshs-00623958, version 1 - 20 Sep 2011

### Remarque préliminaire au sujet de l'approche globale :

Les analyses présentées ici seront restreintes volontairement à la gestion. L'approche globale est privilégiée par la science politique et l'économie (expérimentation, théorie des jeux et enchères notamment).

La répartition entre approche qualitative et quantitative peut paraître quelque peu artificielle. Nous lui avons préféré celle liée au recueil des données qui se fait de manière préférentielle au niveau de la cible ou de l'entreprise.

#### *1.1. Une approche « cible » des stratégies politiques*

Cette approche génère l'intégralité des publications sur les « political strategies » dans des revues américaines de premier rang (les productions quantitatives) comme par exemple *Journal of Law and Economics*, *Industrial and Corporate Change*, *Journal of Economic Perspective*, *Journal of Economics and Management Strategy* (pour J. de Figueiredo) ou encore *Journal of Public Economics*. Elles mettent en place des modèles explicatifs mathématiques de complexité inégale. Les variables chiffrées explicatives et expliquées sont des données publiques ayant trait au lobbying (dépenses, taille des lobbys, performance du lobbying par exemple).

Aujourd'hui, le lobbying concerne aux Etats-Unis plus de 40 000 acteurs directs, surtout basés à Washington, qui doivent être enregistrés et se soumettre à la réglementation en la matière (« Foreign Registrations Act », 1936 ; « Federal Registration Act », 1946) (Ansolabehere, De Figueiredo, Snyder, 2003). Aux Etats-Unis, les campagnes sont financées par les entreprises au travers des PAC (Political Action Comittes) (Bombardini et Trebbi, 2011). Par ailleurs la Disclosure law de 1995 rend obligatoire la transparence sur les sommes dépensées et leur destination en matière de lobbying. Enfin, un certain nombre d'autorités (proches des autorités administratives indépendantes françaises comme par exemple la Federal Communications Commission) disposent de données très précises sur les groupes d'intérêts et les sommes dépensées (De Figueiredo, Kim, 2004). Certains, comme l'étude Levitt (1995) sur le lien entre les contributions financières aux campagnes et les modifications des votes à la Chambre des représentants et au Sénat, ne constatent pas l'existence d'une relation empirique entre lobbying et décision publique. Cependant, la majorité des recherches mettent en évidence une influence de l'action politique sur sa cible. Ainsi, Hall et Wayman (1990), ont étudié trois problématiques soumises au Congrès américain dans les années 1980<sup>1</sup>. Ils

---

<sup>1</sup> la loi sur le contrôle de la production laitière débattue par la commission de l'agriculture en 1982, la loi sur le partenariat pour les stages en entreprise en charge de la commission de l'éducation et du travail en 1982 et la loi

démontrent que les intérêts financiers influencent notablement le processus législatif. En particulier, les membres des commissions sont sensibles aux demandes des groupes de pression, même s'ils n'appartiennent pas à leur circonscription. De même, Wright (1990) analyse les votes de commissions du 99<sup>ième</sup> Congrès américain par l'interview des élus ainsi que des questionnaires envoyés aux lobbyistes. Il souligne que les décisions de vote des élus dépendent des efforts de relation des groupes d'intérêt. Par ailleurs, Romer et Snyder (1994), étudient la pression exercée par les lobbyistes sur les membres des commissions de la chambre américaine des représentants par l'intermédiaire du financement des campagnes électorales de 1980 à 1988. Ils constatent bien l'existence d'un lien entre les célèbres PAC américains (comités d'action politiques) et les commissions.

En France, il n'est pas possible de disposer de telles données. En effet le financement de la vie politique est lui davantage réglementé qu'aux Etats (*loi organique et loi ordinaire du 11 mars 1988 relatives au financement de la vie politique ; loi du 15 janvier 1990 relative à la limitation des dépenses électorales et à la clarification du financement des activités politiques ; loi du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques ; loi du 19 janvier 1995 relative au financement de la vie politique entre autres*). Parmi les différentes mesures instaurées par ces textes, les ressources des partis et des candidats sont entourées d'un certain nombre de garanties de transparence, de manière à éviter les financements occultes et les pressions des puissances financières. Cependant, de manière plus facultative et incitative, dans sa communication concernant le suivi du livre vert « Initiative européenne en matière de transparence » (2007), la Commission Européenne a indiqué que le registre des représentants d'intérêts serait ouvert au printemps 2008. Au 1er mars 2011, 3713 représentants d'intérêts étaient inscrits dans ce registre répartis entre 247 cabinets spécialisés, 1750 représentants d'entreprises ou de syndicats professionnels, 1191 ONG et think-tanks et 525 autres organismes. Le registre du Parlement Européen compte à ce jour 1823 inscrits. En mai 2010, la Commission et le Parlement ont relancé des travaux en faveur d'un registre et d'un code de conduite communs. Dans la foulée des démarches européennes, la présidence de l'Assemblée Nationale française a publié le 25 novembre 2009 une liste des représentants d'intérêt

---

sur la politique en faveur du marché du gaz naturel étudiée par la commission de l'énergie et du commerce entre 1983 et 1984

autorisés à accéder au Palais Bourbon (127 inscrits au 10 mars 2011). En vertu du nouveau règlement de l'Assemblée Nationale, pour pouvoir figurer dans cette liste, les lobbyistes ont rempli un formulaire « donnant des informations sur leur activité et les intérêts qu'ils défendent ». La même démarche a été adoptée au Sénat depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 (73 inscrits à ce jour). Un registre des invitations à des déplacements à l'étranger proposés par des représentants d'intérêts aux sénateurs existe également mais connaît très peu de succès pour le moment. Au-delà de ces registres facultatifs, il est possible de compter plus précisément le nombre des groupes d'intérêt et la fréquence de leurs relations avec les pouvoirs publics. . Nous retrouvons par exemple 2011 un rapport de Transparence International France sur l'influence du lobbying à l'Assemblée Nationale. Basée sur la participation des internautes cette étude dépouille 443 rapports parlementaires comprenant des noms d'auditions et couvrant la législature de juin 2007 à juin 2010. Un programme de recherche ambitieux pourrait être mené en Europe : les rapports de la Commission et du Parlement Européen pourraient être analysés et comparés aux visiteurs inscrits sur les registres d'entrée...

### *1.2. Une approche « lobbyiste » des stratégies politiques*

Une telle approche semble plus compatible avec la complexité du phénomène observé même si elle limite a priori le champ des publications aux revues françaises ou européennes. De bonnes revues comme *Politiques et management public ; Revue Française de Gestion Comptabilité, Contrôle audit, Finance, contrôle Stratégie* ou encore *Organization Studies* publient par exemple de tels travaux.

Une approche externe de l'organisation lobbyistes est tout d'abord possible. La presse permet notamment le recueil massif de données secondaires. Dans un travail doctoral (Rival, 2002) les informations sur les actions de lobbying étudiées proviennent plus précisément de la consultation quotidienne et systématique de trois journaux de référence : la *Tribune* et les *Echos* en France et le *Financial Times* en Grande-Bretagne. Ces périodiques ont été choisis sur la base d'une étude test sur plusieurs mois. Les éléments issus de la presse ont été complétés par d'autres sources (sites internet, entretiens téléphoniques, bases de données Diane notamment) de manière à vérifier et compléter les informations. L'analyse a été menée sur l'année 2000 pour les entreprises anglaises et françaises (et prolongée depuis 1995 pour ces dernières en raison d'un manque de données sur une seule année). L'échantillon final se

constitue de 679 actions de lobbying françaises ou anglaises. Précisons que l'individu étudié est une action de lobbying menée par une entreprise sur un thème donné. Il est possible de retrouver pour une même entreprise plusieurs actions de lobbying menées sur des sujets et à des moments différents, tout comme une stratégie ad hoc peut être adoptée pour différents domaines d'activité stratégiques (DAS). Une analyse de données (ACM puis classification sous SPAD) est effectuée et permet de définir cinq stratégies type de lobbying en France et quatre en Grande-Bretagne. Une étude d'évènement est réalisée par la suite. La presse professionnelle, internet et les différents documents publics produits par les lobbyistes sont également de bonnes sources de données secondaires (rapports RSE, plaquettes d'information par exemple). Notons que Vigéo, la société de notation environnementale, procède de cette manière pour les différents items que comprend son indicateur sur « la transparence et l'intégrité des stratégies et des pratiques d'influence ». Pour Fouad Benseddik, le directeur des méthodes et des relations institutionnelles de Vigéo « *tout ce qui est transparent doit être disponible* ». Ce critère mesure pour une entreprise : la visibilité des dispositifs d'influence ; a transparence sur les causes défendues et les objectifs poursuivis ; la non contradiction de ces objectifs aux principes généraux de RSE et à ce reconnus en particulier par l'entreprise ; la transparence sur les budgets et les structures alloués à l'influence (en interne comme externe) ; les pratiques responsables des cabinets de lobbying éventuellement employés.

Une compréhension interne des stratégies politiques suppose le recueil de données primaires :

- Par administration d'un questionnaire. Cette modalité va être présentée dans l'étude décrite en deuxième partie basée sur l'administration d'un questionnaire affaires publiques aux 120 plus grosse entreprises en France. Nous pouvons évoquer précédemment l'enquête de Tian et Deng en 2007 qui apporte essentiellement deux nouveautés : elle porte sur les entreprises chinoises peut étudiées en la matière ; elle propose pour la première fois un traitement quantitatif d'une taxonomie de stratégies politiques d'entreprises. Cependant, la typologie en six stratégies (implication du gouvernement, participation directe, innovation institutionnelle, interlocuteur, association avec le gouvernement, incitation financière) n'est pas explicitée dans l'article. Surtout, la validation empirique de cette typologie est très discutable : les auteurs traitent, certes de manière statistique 201 questionnaires sensés définir les stratégies politiques des entreprises, mais ces questionnaires sont administrés à des étudiants de MBA.

- Par interviews. Des études de cas peuvent reposer sur des interviews au sein des organisations lobbyistes. Plus l'acteur est spécifique, plus ce type de démarche se justifie. C'est ainsi que Lévy et Rival (2010) approchent les stratégies politiques des associations tandis que Rival (2011) s'intéresse au lobbying des syndicats de salariés. Ces interviews peuvent donner lieu à de l'analyse de discours qualitative (Dubot, 1998) ou quantitative (à l'aide de logiciels d'analyse textuelle).

Les sources primaires et secondaires qualitatives se complètent en général pour des études souvent longitudinales de cas de lobbying ou d'acteurs particuliers. Quelques thèses soutenues en France (Attarça, 1999 et le travail le dimanche chez Virgin par exemple et Dahan, 2003, sur la directive communautaire «chocola» notamment) procèdent de cette manière.

### Vers une approche globale ?

Des analyses de réseaux pourraient être menées mais elles sont peu développées pour le moment. Des cartographies d'acteurs (mettant en évidence le poids et la proximité des différentes parties prenantes sur un sujet de lobbying) sont elles utilisées de manière concrète par certains cabinets de lobbying (Séance Publique par exemple) dans le travail de veille.

De manière générale, des analyses historiques sur plusieurs dizaines d'années permettent une compréhension globale des stratégies politiques des organisations. C'est l'approche adoptée par certain auteurs sur les stratégies de lobbying en matière de normalisation comptable, notamment sur les normes IFRS (International financial reporting standards). Dans une étude longitudinale, l'IASC apparaît comme un vrai «lobbyiste» pour gagner les pouvoirs à sa cause, lui-même cible de tentatives d'influence (Kirsch et Day, 2001, p. 21). Burlaud et Colasse (2010) s'interrogent sur l'influence subie par l'Union Européenne lors de l'adoption de ces normes comptables, qui se fait en dépit et en contrepied du processus d'harmonisation déjà en cours à travers de plusieurs directives européennes.

En réalité, une bonne approche sera bien entendue plurielle !

## **2. Les résultats d'une étude récente : une enquête sur le lobbying des 120 plus grandes entreprises en France en 2010**

### **2.1. La méthodologie**

Une enquête a été conduite auprès des 120 plus grandes entreprises françaises et filiales d'entreprises étrangères (critère du chiffre d'affaires et des ressources humaines) sous la forme d'un questionnaire qui a été élaboré en collaboration avec une dizaine de professionnels des affaires publiques (lobbyistes d'entreprise, cabinets et personnel du Sénat et de l'Assemblée Nationale) afin de pouvoir comparer les réponses et en retirer des prescriptions opérationnelles. Le contenu du questionnaire se base sur la littérature descriptive des actions de lobbying évoquée dans la partie précédente. Il est notamment structuré autour de deux thématiques.

- les acteurs du lobbying : Cette partie s'interroge sur l'existence d'une structure de lobbying interne et son histoire ; elle met en exergue notamment deux problématiques majeures tant sur le plan théorique que managérial : celle de l'externalisation de la fonction politique de l'entreprise et celle de sa gestion collective.
- la place du lobbying dans l'organisation et la stratégie de l'entreprise : L'idée générale de cette partie du questionnaire est de décrire le positionnement fonctionnel et stratégique pour une grande entreprise de ses relations avec le décideur public.

De manière transversale, ces deux parties sont traversées par la question des ressources (notamment humaines et financières mais aussi symboliques) du lobbying évoquées dans la littérature de la première partie.

Un exemplaire détaillé de ce questionnaire est joint en annexe 1. Il a été administré avec plusieurs relances (mail et téléphone), à la fois par mail aux responsables affaires publiques et par courrier aux dirigeants des entreprises sélectionnées.

Entre mai et juillet 2010, 23,3 % des sondés ont répondu à cette enquête. La liste des entreprises ayant répondu est jointe en annexe 2. Ce taux de réponse très satisfaisant, nous permet de tirer des premiers enseignements sur la fonction lobbying dans les grandes entreprises en France. L'échantillon contient de par sa construction de grandes entreprises essentiellement françaises (à l'exception d'une entreprise allemande). Les répondants sont

majoritairement des sociétés anonymes cotées en bourse (Euronext), exerçant dans des secteurs comme les transports, la communication et l'énergie.

Les réponses à choix multiples de cette enquête ont été traitées sous la forme de statistiques descriptives. Les verbatims répondant aux questions plus ouvertes ont donné lieu à une interprétation manuelle. L'ensemble permet une meilleure vision de ce qui se pratique officiellement dans les grandes entreprises française quant au rapport avec les décideurs publics.

## 2.2. Les résultats de l'enquête

### 2.2.1. *Les acteurs du lobbying*

Seuls 7 % des répondants interrogés affirment ne pas avoir d'équipe de lobbying. La localisation géographique de base est la France, doublée dans 50 % des cas par un bureau à Bruxelles et/ou dans certains pays. Les pays évoqués sont : Pologne, Hongrie, Italie, Portugal, UK, Allemagne, USA, Japon, Italie, USA, Chine, Slovénie, Indonésie, Belgique, Espagne, Brésil, Russie, Thaïlande, Inde, Australie, Italie : l'Europe et les pays émergents en fonction des intérêts propres de chaque entreprise.

Une majorité d'entreprises privilégient un ensemble de personnes impliquées de manière coordonnée (46%). Le lobbying est une pratique qui progresse mais qui n'a pas encore gagné ses lettres de noblesse puisque seuls 17% des répondants déclarent avoir une équipe dédiée.

La question du profil du responsable de l'équipe de lobbying s'est avérée peu discriminante, avec une légère préférence pour les managers internes qui maîtrisent peut être mieux l'aspect technique des dossiers à défendre. Ils distancent légèrement les profils politiques (32%) et juridiques (28%). La réponse à la question du titre du responsable est relativement homogène sur deux registres : Directeur (chef) des affaires publiques (relations institutionnelles et éventuellement européennes) / Conseiller de titre divers ou membre du cabinet du président... le mot lobbying n'est jamais utilisé.

Près de la moitié des entreprises répondantes ont une équipe de lobbying depuis plus de 5 ans contre 35% depuis moins de 5 ans. La pratique n'est finalement pas si neuve. En revanche,

elle n'est plus en évolution : aucun des répondants ne déclare avoir prévu de créer un poste de lobbyiste.

De manière un peu surprenante, près d'un tiers des entreprises interrogées ont choisi de ne pas externaliser leur lobbying. Pour près d'un autre tiers ce sera un cabinet spécialisé qui sera choisi, de préférence à un cabinet d'avocat ou une agence de communication.

Une majorité écrasante d'entreprises (92%) traitent également leur lobbying au travers des organisations professionnelles sectorielles, au niveau français comme au niveau européen. On peut citer par exemple la FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurance) ou encore l'AFOM (Association Française des Opérateurs Mobiles). Près de la moitié ont également recours à des organisations professionnelles généralistes (de type MEDEF) et simplement 17% s'adressent à des groupes ad hoc. Les entreprises sont pour moitié en responsabilité dans ces groupes, impliquées à 35% mais rarement créateurs (3%). Une telle responsabilité donne du pouvoir mais crée également des obligations pour les entreprises en question... Le lobbying collectif revêt une forte importance pour plus de la moitié des répondants (c'est certainement la raison pour laquelle ils sont en responsabilité dans ces syndicats professionnels). Il est peut être jugé plus efficace que le lobbying individuel.

### *2.2.2. La place du lobbying dans l'organisation et la stratégie des entreprises*

Le lobbying est souvent proche de la direction générale : rattaché à la Direction Générale dans 71 % des cas et à une direction fonctionnelle dans 25 %. Le rattachement à une direction géographique est plus rare et celui à une direction produit inexistant. La direction qui comprend le lobbying est dans un certain nombre de cas une direction multitâche qui va gérer dans le même temps : la communication, les relations de presse, la gestion de crise, les partenariats et le développement durable. Elle est plus rarement en charge des questions juridiques. Au sujet de la ligne hiérarchique, on observe également une Direction Générale très proche du lobbying (rattachement direct dans 60% des cas et séparation par au plus une fonction pour les autres entreprises).

Le responsable du lobbying siège ou participe au comité de direction du groupe dans 42% des cas. Dans la même idée que les questions 9 et 11, on observe ici une proximité importante entre les lieux de pouvoir de l'entreprise et le lobbying... sauf dans les 28% d'entreprises qui n'informent qu'ex post leur responsable lobbying des décisions du comité de direction du groupe. L'équipe de lobbyistes est présente (souvent informée à 35%) mais pas

majoritairement décisionnaire (sollicitée pour donner son avis dans seulement 28% des cas et rarement informée dans 21%). Très majoritairement la stratégie de lobbying est définie pour l'ensemble de l'entreprise (stratégie « corporate » à 89%) ce qui assure peut-être une meilleure cohérence d'ensemble. Cette stratégie d'ensemble cohabite dans un quart des cas avec une stratégie par métier et/ou une stratégie par filiale.

Au final, la question financière est encore parfois taboue, 15 % des répondants n'ont pas souhaité renseigner cet élément. La moitié des répondants se situent dans la fourchette basse de dépenses (moins de 500000 euros) mais 21% déclarent dépenser entre 1 et 5 millions d'euros par an hors effectif. La communication et la représentation sont traditionnellement les postes de dépense les plus importants, sauf pour les entreprises qui ont recours à des lobbyistes extérieurs.

### **Conclusion : stratégies politiques des grandes entreprises, quelles spécificités françaises en 2010 ?**

Au final, un certain nombre de points communs se retrouvent dans la gestion par les entreprises françaises de leurs interactions avec la décision publique. Citons par exemple le fait d'exercer ce lobbying de manière collective par le biais des syndicats sectoriels. Il semblerait donc que le choix des entreprises entre les différents types de lobbying est fonction de leur environnement national.

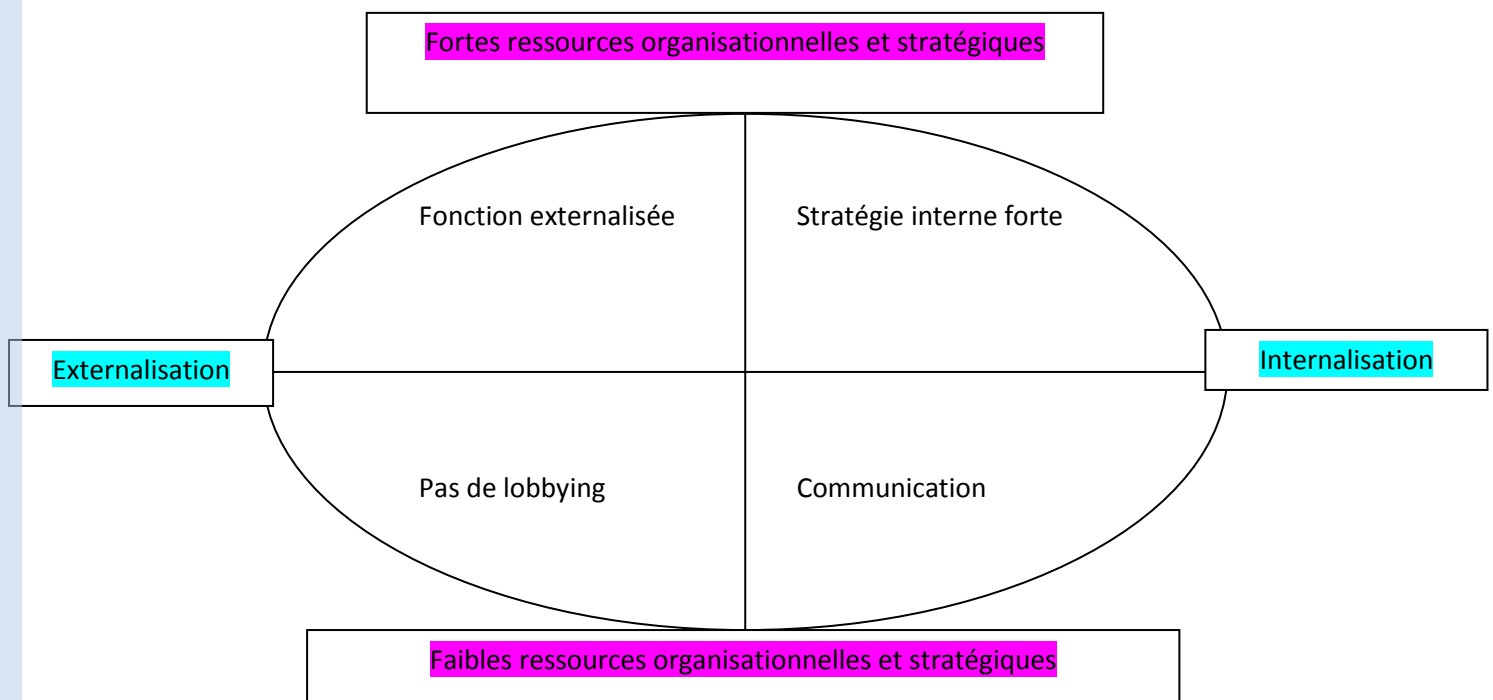
Pourtant, de fortes différences apparaissent au sein des grandes entreprises françaises ayant répondu à notre enquête en 2010, tant sur le plan des acteurs que du positionnement du lobbying dans l'organisation et la stratégie. Il s'agit ici d'une interprétation des résultats présentés en 2.2. plus que d'une typologie issue d'une analyse de données car nous ne disposons pas de suffisamment d'individus pour cela. Quatre grandes catégories d'entreprises peuvent être décrites :

- Type 1 : *Une stratégie interne forte*. Le lobbying n'est pas externalisé par ces entreprises. L'équipe de lobbying se trouve à Bruxelles. Elle a un rattachement hiérarchique à la DG et de manière directe. Le responsable de l'équipe est un manager interne. Le groupe Pernod Ricard est un bon exemple de cette stratégie de ce type de lobbying.

- Type 2 : *Une fonction externalisée*. Le lobbying est externalisé à un cabinet de lobbying... ce qui occupe une grande partie du budget. La gestion en interne est rattachée à une direction fonctionnelle (séparée par une fonction de la Direction Générale). Le responsable du lobbying a un profil qui est peu affirmé. Le lobbying de Leroy Merlin pourrait illustrer ce type de lobbying.
- Type 3 : *De la communication*. La direction dont dépend le lobbying gère également la communication, les relations de presse et la gestion de crise. Le lobbying est réalisé par une personne seule, de profil communication. Lactalis fait partie de ce groupe.
- Type 4 : *Pas de lobbying*. Dans ces entreprises, il n'y a pas officiellement d'équipe de lobbying. Le groupe Publicis et Norbet Dentressangle sont dans ce cas.

Ainsi, chaque type de lobbying dépendrait de la nature de la problématique à résoudre. A l'appui des résultats, nous constatons que les différentes situations de lobbying ne permettent pas à l'entreprise d'utiliser la même configuration d'acteurs (interne ou externe) et les mêmes ressources (organisationnelles et stratégiques). Ces éléments sont résumés dans le modèle ci-dessous.

**Schéma 1. Structures type de lobbying pour les grandes entreprises en France en 2010**



**Tableau 17. Appartenance des entreprises de l'échantillon aux types de fonction lobbying**

Type de lobbying	Entreprises concernées
<i>Une stratégie interne forte</i>	Air France ; AXA ; France Télécom ; GrDF (Gaz Réseau Distribution France) ; Groupe La poste ; Imerys ; Michelin ; Pernod Ricard ; PSA ; RATP ; Rhodia ; SNCF ; Société Générale ; THALES
<i>De la communication</i>	Eramet ; Iliad ; L'Air Liquide ; Leroy Merlin ; Pernod Ricard ; Schneider Electric ; Total SA
<i>Une fonction externalisée</i>	AUCHAN ; BMW Group France ; Lactalis ; Réseau Ferré de France ; RTE (Réseau de Transport d'Electricité)
<i>Pas de lobbying</i>	Publicis ; Norbet Dentressangle

### **Quelques Références**

Ansolabehere S., De Figueiredo J., Snyder J. (2003), « Why is there so little money in US politics ? », **Journal of Economic Perspectives**, vol17.1, p 105-130.

Attarça M. (1999), **Une introduction au concept de « stratégie politique d'entreprise »**, Thèse de doctorat de gestion, Ecole des Hautes études Commerciales de Paris.

Bombardini M, Trebbi Francesco (2011), « Votes or money ? Theory ad evidence from the US Congress », **Journal of Public Economics**, aug, vol 95 issue 7/8, p 587-611.

Burlaud A., Colasse B. (2010), “Normalisation comptable internationale: le retour du politique ?”, **Comptabilité, Contrôle, Audit**, t.16, vol 3, décembre.

Dahan N. (2003), **L’activité politique des entreprises au niveau communautaire : motivations stratégiques et spécificités**, Thèse de doctorat de gestion, CNAM, Paris.

Demil B. (1998). **Stratégie de pionnier et de suiveur : une application à un processus réglementaire**. Thèse de doctorat de gestion soutenue à l’Université de Paris X Nanterre.

De Figueiredo J, Kim J. (2004), « When do firm hire lobbyists ? The organization of lobbying at the Federal Communications Commission », **Industrial and Corporate Change**, dec, vol 13.6, p 883-900.

Dubot (1998), J.F., « Le lobby : un acteur rhétorique ? », **Revue Française de gestion**, juin,-juillet-août 1998, p. 117-130.

Hall R. et Wayman F. (1990), «Buying time : moneyed interests and the mobilization of bias in congressional committees», **American political science review** , 84 (3), sept 1990, p. 797-820.

Kirsch R. J., Day R. (2001), **Lobbying and the international accounting standards committee**, Working Paper. Poole, UK: Bournemouth University School of Finance and Law. (Unpublished).

Lévy A., Rival M. (2010), “Des formes d’entreprenariat dans les associations? Le cas des associations du secteur médico-social sous tutelle publique“, **Politiques et Management Public**, vol 27 n° 3, p. 55-72.

Levitt S. (1995), «Congressional camp reform», **Journal of economical perspectives**, 9(1), hiver.

Rival M. (2002), **L’action politique des entreprises : pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l’actionnaire, une comparaison France/Grande-Bretagne**, Thèse de doctorat de gestion soutenue à l’IAE de Paris (Université Paris I)

Rival M., Bourguignon R. (2011), **Syndicats de salariés et lobbying : Quelle place pour un acteur atypique du management public ? Le cas français**, communication à la première conférence AIRMAP, St Quentin en Yvelines, juillet.

Romer T., Snyder J (1994)., «Empirical investigation of the dynamic PAC contributions», *American journal of political science*, 38, aug, p. 745-769.

Tian Z., Deng X. (2007), « The Determinants of Corporate Political Strategy in Chinese Transition », *Journal of Public Affairs*, vol 7, p. 341-356.

Transparence Internationale France (2011), **Influence à l'Assemblée Nationale, améliorer la transparence**, Rapport, mars, Paris.

Vogel D. (1996), « The study of business and politics », *California Managment Review*, vol 38, n°3, printemps, p. 146-165.

Wright J. (1990), «Contributions, lobby committee voting in the US House of representatives», *American political review*, 84 (2), june, p. 417-438.

## Annexes

### 1. Le questionnaire

#### **Précisions sur l'entreprise :**

Quelques données sur l'entreprise nous sont nécessaires pour pouvoir traiter l'ensemble des questionnaires, merci de bien vouloir compléter les éléments ci-dessous sachant une nouvelle fois que l'ensemble des éléments du questionnaire demeurera confidentiel :

Nom de l'entreprise :

Nom et fonction du répondant :

Mail ou téléphone de contact :

Taille de l'entreprise (en termes de CA annuels et de ressources humaines) :

Statut juridique de l'entreprise :

Secteur d'activité de l'entreprise :

L'entreprise est-elle cotée et, si oui, sur quel marché :

Nationalité de l'entreprise :

#### **Questions sur l'organisation du lobbying dans l'entreprise :**

##### Les acteurs du lobbying

#### 1. Avez-vous une équipe lobbying ? :

- a.  En France
- b.  A Bruxelles
- c.  Dans certains pays où vous êtes présents (lesquels)
- d.  Dans chaque pays où vous êtes présents
- e.  Il n'y a pas d'équipe lobbying

—

En cas de réponse négative, répondre uniquement aux questions 4, 5, 6, 7 et 8.

2. L'équipe de lobbying interne est-elle composée ? :

- a.  D'une personne seule
- b.  D'une équipe dédiée
- c.  D'un ensemble de personnes impliquées de manière diffuse dans l'entreprise
- d.  D'un ensemble de personnes impliquées de manière coordonnée dans l'entreprise

—

Précisez, si possible, le nombre de personnes concernées

3. Quel est le profil du responsable de votre équipe ?

- a.  Juridique
- b.  Politique
- c.  Communication
- d.  Manager interne
- e.  Autre

—

Quel est le titre de ce responsable ?

4. Depuis quand existe-il un responsable du lobbying dans votre entreprise ?

- a.  Un poste va être créé
- b.  Depuis moins de 5 ans
- c.  Depuis plus de 5 ans

d.  La date de création n'est pas identifiable

5. Le lobbying est-il (également) externalisé ?

a.  A un cabinet de lobbying

b.  A un cabinet d'avocats

c.  A une agence de communication ou de relations publiques

d.  A une autre structure (précisez)

5.1. Veuillez préciser les caractéristiques de la structure qui gère votre lobbying

—

6. Le lobbying est-il réalisé également de manière collective ?

a.  Au sein d'organisations professionnelles sectorielles

b.  Au sein d'organisations professionnelles généralistes

c.  Au sein de groupes ad hoc

d.  Au sein d'autres groupes

—

6.1 Pouvez-vous préciser les noms de ces organisations ?

7. Quelle est votre implication dans cette organisation ?

a.  Créateur du groupe

b.  En responsabilité dans le groupe

c.  Impliqué dans les actions du groupe

d.  Peu impliqué dans les actions du groupe

8. Quelle est l'importance du lobbying effectué par ces organisations pour votre groupe ?

a.  Négligeable

- b.  Moyenne
- c.  Forte
- d.  Très forte

La place du lobbying dans l'organisation et la stratégie de votre entreprise
--

9. Quel est le rattachement hiérarchique de vos équipes lobbying?

- a.  Direction générale
- b.  Direction fonctionnelle
- c.  Direction géographique
- d.  Direction produit

—

Précisez si possible les intitulés de ces directions

10. Quelle sont les autres composantes que gère votre direction ?

- a.  Communication
- b.  Relation presse
- c.  Gestion de crise
- d.  Partenariats (ONG, public, privé)
- e.  Développement durable, RSE
- f.  Juridique
- g.  Autre

11. Pouvez-vous décrire en particulier la ligne hiérarchique entre le lobbying et la direction ?

- a.  Directement rattaché à la direction générale

- b.  Séparé par une fonction de la direction générale
- c.  Séparé par deux fonctions de la direction générale
- d.  Très éloigné de la direction générale

12. Le responsable du lobbying participe il au comité de direction du groupe ?

- a.  Siège
- b.  Participe
- c.  Participe ponctuellement
- d.  N'est informé qu'ex post

13. Quelle est l'implication de l'équipe lobbying dans les décisions majeures du groupe (type plan marketing, lancement de produits) ?, est-elle :

- a.  Sollicitée pour donner son avis
- b.  Souvent informée
- c.  Rarement informée
- d.  Jamais informée

14. Définition de la stratégie de lobbying et de communication : s'agit-il d'une stratégie ? :

- a.  Corporate
- b.  Par métier
- c.  Par produit
- d.  Par filiales

15. Quel budget hors effectif est alloué aux actions de lobbying dans l'entreprise en millions d'euros ?

- a.  Moins de 500 000 euros
- b.  Entre 500 000 et 1 millions d'euros
- c.  Entre 1 et 5 millions d'euros
- d.  Plus de 5 millions d'euros

Précisez la ventilation de ce budget :

- a.  Communication
- b.  Abonnement à des bases de données
- c.  Représentation
- d.  Recours à des lobbyistes extérieurs

16. Observations / commentaires

2. La liste des répondants

<b>Répondants au questionnaire lobbying au 06/10/2010 : 28/120 soit un taux de réponse de 23,3 % (Un quart des sondés ont répondu)</b>
--

Air France ; Air Liquide ; Auchan ; Axa ; BMW ; Eramet ; FranceTelecom (Orange) ; GRDF ; Groupe La Poste ; Groupe Publicis ; Iliad ; Imerys ; Lactalis ; Leroy Merlin ; Michelin ; Norbert Dentressangle ; Pages Jaunes Groupe ; Pernod Ricard ; PSA ; RATP ; RFF ; Rhodia ; Rte ; Schneider Electric ; SNCF ; Société générale ; Thales ; Total