

-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises

Mourad Attarça
GREFIGE - Université Nancy II
Groupe ESC Dijon Bourgogne

IUT Nancy II - Département TC
2 Boulevard Charlemagne - 54000 Nancy

Tél : 01 69 03 32 74
E-mail : mattarca@axnet.fr

Mots-clés :

Lobbying, Stratégie politique, Ressources politiques, Théories de l'influence

Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises

Introduction

Le lobbying désigne le processus par lequel un groupe d'intérêt -par exemple, une organisation professionnelle, une entreprise ou une association d'entreprises- tente d'influencer une décision publique. Plusieurs auteurs ont montré l'importance du lobbying, comme levier d'action pour -et dans- le développement stratégique de l'entreprise (Baron, 1995 ; Buccholz, 1992 ; Yoffie, 1988). L'actualité économique nous fournit par ailleurs une multitude d'exemples de situation où le lobbying est utilisé par les entreprises comme moyen de défense ou de promotion de leurs intérêts stratégiques. Dans un de leurs articles, Keim et Baysinger (1988) montrent que, malgré l'intérêt pratique du lobbying pour les entreprises, il n'existe aucun modèle conceptuel permettant la prise en compte de cette activité de nature politique dans les théories managériales. Les auteurs rejoignent ainsi une remarque de L.E.Preston qui regrettent qu' *"en l'absence d'une théorie de l'influence politique, les chercheurs ne puissent faire autre chose qu'une accumulation d'études de cas"*. L'objectif de cet article est de contribuer à pallier l'absence de modélisation théorique du lobbying des entreprises. D'une part, il s'agit de proposer un cadre général permettant d'analyser les processus -ou des tactiques- de lobbying des entreprises. D'autre part, il s'agit de proposer un modèle permettant de situer le lobbying dans la stratégie des entreprises. En effet, comme le souligne Epstein (1969), pour une entreprise, le lobbying n'est pas une fin en soi, mais seulement un moyen au service de sa stratégie. Cet article est organisé en quatre parties. Dans un premier temps, nous ferons le point sur les principales contributions théoriques concernant le lobbying des entreprises. Nous montrerons ainsi en quoi elles restent insuffisantes pour appréhender efficacement les dimensions managériales de la pratique du lobbying. Nous présenterons dans un deuxième temps les principes d'un modèle théorique du lobbying mise en oeuvre par les entreprises, et nous en discuterons les composantes essentielles. Nous poursuivrons cette contribution en utilisant le modèle théorique pour rendre compte d'une tactique de lobbying précise, en l'occurrence celle mise en oeuvre par l'entreprise Virgin Store pour obtenir l'autorisation d'ouverture dominicale de son magasin situé sur les Champs-Élysées. Nous terminerons cet article en discutant la pertinence pratique et théorique du modèle proposé et un suggérant des pistes de réflexion pour des contributions futures dans le champ de recherche que constituent les pratiques de lobbying des entreprises.

1• Un état de l'art des contributions sur le lobbying de entreprises

La pratique du lobbying apparaît comme un objet de recherche au confluent de plusieurs disciplines scientifiques : la science politique, la science économique, et la science de gestion.

11• Le lobbying des entreprises dans les théories politiques

Comme activité des groupes d'intérêt, le lobbying constitue une problématique privilégiée pour les chercheurs en sciences politiques. Les différentes théories sur les groupes d'intérêt tentent d'apporter des éléments d'explication sur la constitution des groupes (Olson, 1978), ainsi que les logiques d'action collective. Par ailleurs, l'analyse des pratiques du lobbying présente un intérêt réel pour la compréhension des processus de décision publique (Mény et Thoenig, 1989 ; Thoenig, 1985). Les différentes contributions en science politique apportent

des éclairages indispensables pour la compréhension du lobbying comme mode de représentation des intérêts particuliers des entreprises. Elles apportent également un cadre théorique intéressant pour l'analyse de l'action collective des entreprises, par exemple à travers les organisations professionnelles. Toutefois, pour la recherche en gestion, ces contributions demeurent insuffisantes à double titre. D'une part, parce qu'elles ignorent les actions politiques engagées par les entreprises à titre individuel (Ehrlich, 1971 ; Offerlé, 1994). D'autre part, parce que les recherches en sciences politique ne traitent pas, ou très rarement, de la finalité économique et stratégique des actions de lobbying.

12• Le lobbying des entreprises dans les théories économiques

L'ensemble des travaux sur la régulation économique s'intéressent, directement ou indirectement, aux pratiques de lobbying des entreprises. Par exemple, la théorie de la "capture réglementaire" développée par Stigler (1971) apporte un éclairage intéressant sur la finalité des actions de lobbying engagées par les entreprises. Selon l'auteur, comme instrument de capture réglementaire, le lobbying permet aux entreprises de bénéficier de rentes de situation et d'accroître ainsi leurs profits¹. La théorie dite de dépendance des ressources propose une autre interprétation, moins hégémonique, des actions de lobbying engagées par les entreprises. Pour Pfeffer et Salancik (1978), toute entreprise cherche à maîtriser les ressources vitales nécessaires à son existence et à réduire les incertitudes qui y sont liés. Les ressources réglementaires faisant partie des ressources vitales de la firme, le lobbying apparaît comme un moyen, parmi d'autres, de réduire les incertitudes environnementales. Enfin, l'application de la théorie des jeux aux situations de lobbying apporte un éclairage nouveau sur la rationalité des tactiques d'influence des acteurs. L'utilisation de modèles mathématiques pour l'interprétation des actions de lobbying nous semble cependant limitée car trop réductrice de la réalité des processus d'influence, de la complexité des jeux d'acteurs et de la multiplicité -et de la simultanéité- des rationalités mises en oeuvre (économique, politique, médiatique).

13• Le lobbying des entreprises dans les théories managériales

Les modèles traditionnels du management stratégique ignorent le plus souvent le lobbying comme activité de l'entreprise. Par exemple, dans l'analyse concurrentielle proposée par M. Porter, l'Etat n'apparaît pas comme un acteur déterminant de l'environnement de la firme. Les nouvelles théories de l'entreprise -économie des coûts de transaction² ou économie des droits de propriété- n'insistent pas plus sur les relations de la firme avec son environnement politique (Coriat et Weinstein, 1995 ; Gabrié et Jacquier, 1994). Certains auteurs ont cependant proposé des concepts et des modélisations théoriques permettant de mieux prendre en compte la dimension politique de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, le concept de "partie prenante"³ -ou "stakeholder"- (Freeman, 1983 ; Donaldson et Preston, 1995) permet d'étendre la notion d'environnement de la firme à l'ensemble des acteurs, économiques, sociaux et politiques, et en particulier aux acteurs intervenant dans les processus de lobbying : institutions publiques, groupes de pression, opinion publique, médias, etc. La notion de parties prenantes permet d'introduire une autre nature de relation entre l'entreprise et les acteurs de son environnement : la relation politique⁴. Martinet (1983) montre ainsi que l'entreprise doit être considérée comme une institution simultanément technico-économique et socio-politique. Dans le même esprit, Baron (1995) a développé la notion de "stratégie hors marché" ("*non market strategy*") pour caractériser les comportements de la firme vis-à-vis de ses parties prenantes socio-politiques : pouvoirs publics, groupes d'intérêts, opinion publique, médias, etc. Ce même concept est développé par Epstein (1969), Keim et Baysinger (1988),

Keim et Zeithaml (1986), Mahon (1993), Oberman (1993) et Yoffie (1987), sous l'appellation de stratégie politique d'entreprise, de tactique politique ou d'activités politiques de l'entreprise. Le lobbying apparaît alors comme une activité politique parmi d'autres permettant à l'entreprise de faire face à ses enjeux socio-politiques (Buccholz, 1992 ; Mahon, 1993 ; Oliver, 1991 ; Yoffie, 1987). Boodewyn et Brewer (1994), ainsi que Lenway et Rehbein (1991), ont proposé des modèles explicatifs du comportement politique des entreprises. Boodewyn et Brewer (1994) et Oberman (1993) ont mis en exergue l'importance des ressources (organisationnelles, financières...) dans la conduite d'actions politiques par l'entreprise. Les travaux académiques sur les activités de lobbying des entreprises et, de manière générale, sur les activités politiques de l'entreprise, restent cependant caractérisés par l'absence de corpus théorique de référence. Par ailleurs, l'hétérogénéité des termes et des concepts utilisés n'ajoute pas à la clarté des différentes contributions. Mitnick (1995) et Keim et Baysinger (1988) ont proposé d'adopter les principes de la théorie de l'agence comme cadre théorique générale pour l'analyse du lobbying mis en oeuvre par les entreprises vis-à-vis des différents agents publics (élus politiques, fonctionnaires de l'administration). La relation d'agence nous apparaît comme trop réductrice pour rendre compte de manière pertinente des toutes les logiques d'actions lors des tactiques de lobbying. Néanmoins, dans des situations de lobbying, des relations d'agence peuvent effectivement être nouées entre des entreprises-principales et des agents : lobbyists professionnels, intermédiaires dans l'influence des décideurs publics, élus, etc.

2• Les principes d'un modèle conceptuel du lobbying

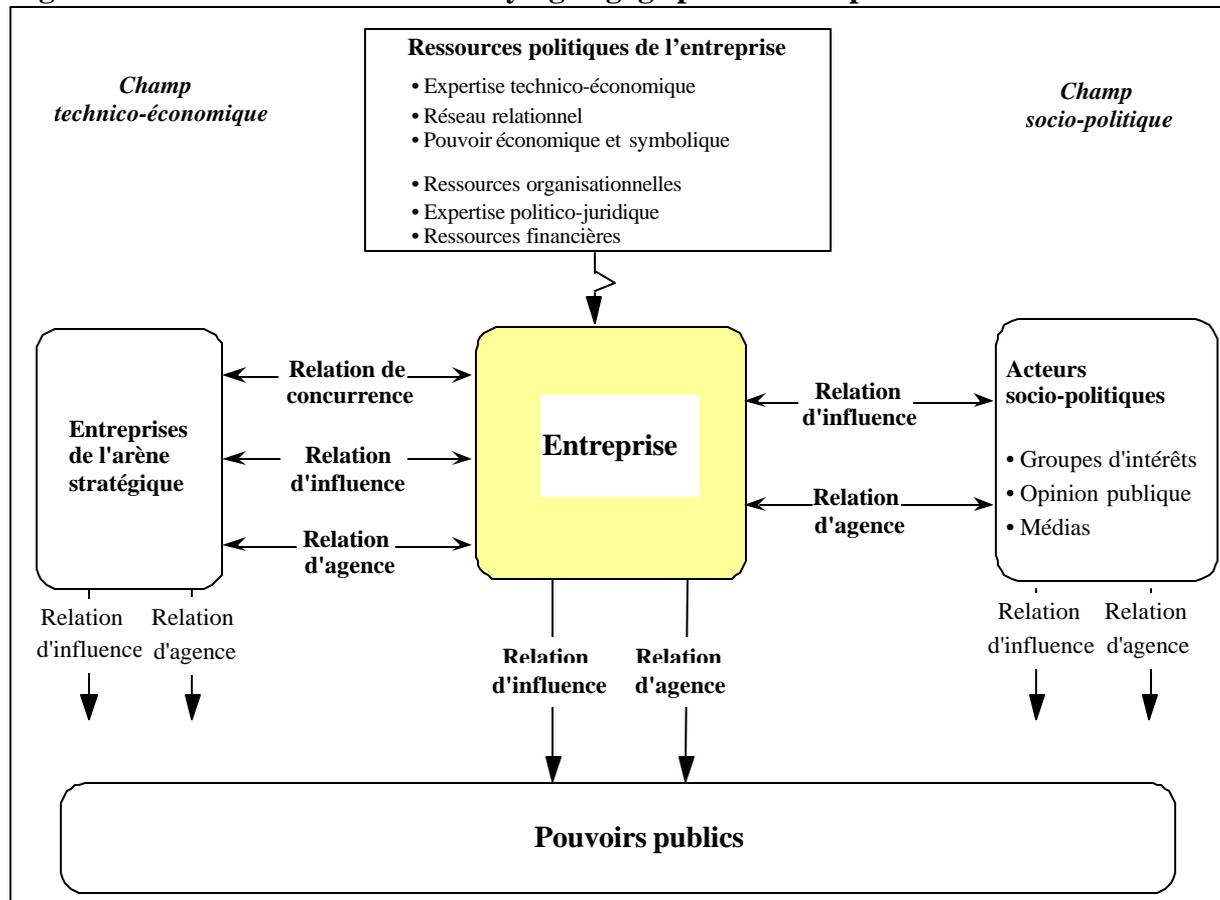
Nous présentons dans cette partie un modèle conceptuel du lobbying intégrant les principales contributions théoriques, de nature politique, économique ou managériale, exposées précédemment. Ce modèle est le fruit d'une démarche d'analyse exploratoire et empirico-inductive. Il a été élaboré progressivement par confrontation des différentes approches théoriques du lobbying avec les pratiques professionnelles. L'analyse de ces pratiques a reposé sur deux types de travaux : d'une part, des entretiens avec les principaux acteurs intervenants dans des processus de lobbying⁵ (responsables publics, représentants d'organisations professionnelles, responsables du lobbying au sein d'entreprises, lobbyists professionnels), d'autre part, des études de cas portant sur des opérations de lobbying menées par des entreprises⁶. Les principes du modèle que nous avons élaboré peuvent être énoncés comme suit.

Nous nous intéressons à une entreprise engagée ponctuellement dans un processus de lobbying. Par définition, le lobbying consiste, pour cette entreprise, à chercher à influencer une décision publique : s'opposer à une décision menaçant les intérêts de l'entreprise ou, au contraire, susciter une décision favorable. Deux types d'actions peuvent être mise en oeuvre pour parvenir à ce résultat : d'une part, des actions visant directement les décideurs publics, c'est le lobbying au sens propre du terme (rencontres formelles avec des responsables publics, participation à des auditions parlementaires, diffusion d'informations et d'expertises...) ; d'autre part, des actions dirigées vers les autres parties prenantes du processus de lobbying (organisation de coalitions avec d'autres entreprises, organisations de pétitions, communication politique vis-à-vis de l'opinion publique...). La planification et la coordination de ces différentes actions constituent alors l'essence de la tactique de lobbying de l'entreprise.

Nous proposons ainsi une modélisation du lobbying engagé par les entreprises (figure 1) fondée sur trois principes-clés : le lobbying amène l'entreprise à nouer des relations avec des

parties prenantes publiques, économiques, et socio-politiques ; le lobbying se traduit, pour l'entreprise, par la mise en oeuvre de trois types de relations : des relations d'influence, des relations d'agence et des relations de concurrence ; la mise en oeuvre du lobbying repose sur la mobilisation de ressources politiques telles que l'expertise technico-économique, le réseau relationnel ou les ressources organisationnelles.

Figure 1 : Une modélisation du lobbying engagé par les entreprises



21• Le lobbying comme mise en relation avec trois types de parties prenantes

Dans la mise en oeuvre d'une opération de lobbying, l'entreprise est en relation avec trois catégories de parties prenantes : les pouvoirs publics, les entreprises faisant partie de son arène stratégique (concurrents, entreprises appartenant à la même filière économique, voire d'autres entreprises dans des secteurs d'activités connexes), et les autres parties prenantes à caractère socio-politique (organisations professionnelles, syndicats de salariés, médias, groupes d'intérêts civils, opinion publique). Cette différenciation se justifie par la nature de chaque partie prenante, mais aussi par la nature des relations qui lient l'entreprise à chaque partie prenante. Les pouvoirs publics disposent, par définition, du monopole de la décision publique et du monopole de la contrainte légitime. Ils constituent la cible réelle de l'action politique de l'entreprise, et du lobbying. Les pouvoirs publics ne constituent pas pour autant une entité homogène. Selon la décision publique visée, il sera possible de distinguer les différents acteurs publics selon leur contribution dans le processus de décision : membres du gouvernement, conseillers et membres de cabinet, élus, fonctionnaires, etc. Les entreprises de l'arène stratégique ont la particularité commune d'avoir des enjeux de même nature : des enjeux économiques, sociaux, technologiques, industriels, et financiers. Pour ces firmes, l'action politique ne constitue pas une fin en soi, mais seulement un moyen pour une plus

grande efficacité au sein de leur champ technico-économique. Nous avons ainsi retenu ce critère pour différencier les entreprises des autres parties prenantes du processus de lobbying, qui ont une vocation essentiellement socio-politique : groupes d'intérêts civils (associations écologistes, associations de riverains...), organisations professionnelles, médias⁷, opinion publique.

22• Le lobbying ou la mise en oeuvre de relations d'influence, d'agence et de concurrence

La conduite d'une tactique politique se traduit, pour l'entreprise, par la mise en oeuvre de trois types de relations : des relations d'influence, des relations d'agence, et des relations de concurrence. Les relations de concurrence doivent être comprises ici au sens économique du terme⁸. Il existe, par définition, une relation de concurrence entre les entreprises d'une même arène stratégique : concurrence directe ou indirecte, relation client-fournisseur, alliances stratégiques⁹. Cette relation subsiste bien entendu lors d'une opération de lobbying, et influe vraisemblablement sur les choix des tactiques politiques des entreprises. Les deux autres relations, d'influence et d'agence, sont au coeur du lobbying engagé par les entreprises.

Les relations d'influence

La mise en oeuvre d'une relation d'influence traduit la volonté de l'entreprise de modifier les perceptions, les attitudes, ou les décisions des parties prenantes. L'influence des décisions prises par les pouvoirs publics constitue, par définition, l'objectif même du lobbying. Toutefois, dans le cadre d'une tactique politique, une relation d'influence peut également être établie avec d'autres parties prenantes : par exemple, l'influence des entreprises concurrentes pour les mobiliser et les inciter à s'engager dans un processus de lobbying, ou encore, l'influence des médias pour créer un climat favorable aux positions défendues par l'entreprise.

Figure 2. : Les relations d'influence dans le lobbying

Parties prenantes	Objectifs de la relation	Exemples de pression	Exemples de légitimation
Coalitions - Groupes d'intérêt	Orienter les choix tactiques des parties prenantes	Menace de quitter une structure collective Menace de supprimer des ressources	Diffusion d'informations Argumentation et persuasion, participation à des comités de travail
Experts, leaders d'opinion	Orienter la perception du problème, susciter des actions favorables aux intérêts de l'entreprise	Menace de supprimer des ressources (subventions, contrats de recherche, avantages en nature)	Diffusion d'informations Persuasion affective, séduction
Médias	Orienter la perception du problème et la diffusion des informations au public	Menace de supprimer des contrats publicitaires	Diffusion d'informations Persuasion affective, séduction
Opinion publique - Citoyens	Orienter la perception du problème, susciter des actions favorables aux intérêts de l'entreprise	Menace d'abandonner une activité économique ou de retirer un produit du marché	Réalisation de sondages d'opinion orientés Campagne de communication

Nous définissons ainsi la relation d'influence comme suit : "un acteur A est en relation d'influence avec un acteur B si A tente d'obtenir, par quelque moyen que ce soit, un changement dans le comportement de B". Bourgeois et Nizet (1995) distinguent deux formes

d'influence ou d'exercice du pouvoir : l'une fondée sur la pression (usage de la menace ou de la contrainte), l'autre fondée sur la légitimation (argumentation, persuasion, mise en conformité). Cette typologie nous paraît particulièrement pertinente pour rendre compte des différentes relations d'influence engagées par une entreprise avec chacune des parties prenantes d'une opération de lobbying : concurrents, organisations professionnelles, groupes d'intérêts civils, médias, etc. Nous reprenons dans la figure 2 les principaux objectifs des relations d'influence qu'une entreprise est susceptible d'engager avec les parties prenantes d'une opération de lobbying, ainsi que des exemples d'actions de pression et de légitimation pour y parvenir.

Les relations d'agence

La relation d'agence désigne traditionnellement une relation de délégation¹⁰ entre un mandant ou principal et un mandataire ou agent (Charreaux, 1987). Le principal délègue à l'agent la réalisation d'une tâche. Réciproquement, l'agent représente le principal dans l'exécution de la tâche. La théorie de l'agence a pour ambition de fournir un cadre d'analyse des organisations économiques¹¹. Keim et Baysinger (1988), ainsi que Mitnick (1993), ont proposé d'appliquer les principes de la relation d'agence aux relations entre les entreprises et les décideurs publics.

Figure 3 : Les relations d'agence dans le lobbying

Parties prenantes	Exemples de délégation	Exemples de coordination
Responsables publics	Délégation incitative : action d'intermédiation intra-pouvoirs publics Pacte de corruption	Collaboration pour la préparation de la prise de décision publique ou sa mise en oeuvre : échange d'informations
Entreprises Groupes d'intérêt	Délégation totale ou partielle de la mise en oeuvre d'actions de lobbying (surveillance, influence...)	Planification commune des actions de lobbying, répartition des tâches, évaluation des résultats
Cabinets de lobbying	Délégation contractuelle (partielle ou totale)	Planification commune des actions de lobbying, répartition des tâches, évaluation des résultats
Experts, leaders d'opinion	Délégation incitative ou contractuelle : organisation d'un comité de soutien, action d'intermédiation, action médiatique	Echange d'informations
Médias	Délégation incitative ou contractuelle : campagne médiatique	Echange d'informations
Opinion publique	Délégation incitative : pétition, comité de soutien, manifestation publique	- ¹²

La notion de relation d'agence nous semble recouvrir certaines formes de relations mises en oeuvre lors des opérations de lobbying, autres que des relations d'influence ou de concurrence. La première forme de relation concerne la délégation d'autorité lors de la préparation ou de la mise en oeuvre des actions de lobbying¹³. Cette délégation peut relever d'un mécanisme contractuel (par exemple, une entreprise mandate un cabinet de lobbying pour engager certains contacts avec des responsables politiques). Elle peut également relever d'un mécanisme incitatif ou symbolique (par exemple, obtenir l'appui d'un élu local dans des négociations à l'échelle nationale). La seconde forme de relation d'agence concerne la

coordination d'actions politiques. La coordination¹⁴ peut être définie comme suit : "l'entreprise A organise ses actions de lobbying de manière à les rendre cohérente avec celles d'un acteur B". Les objectifs de la coordination sont doubles. Il s'agit d'accroître l'efficacité des actions politiques et/ou d'en réduire les coûts. La délégation et la coordination constituent deux formes complémentaires de relations d'agence. La relation d'agence, comme la relation d'influence, est une relation générique : elle peut être nouée entre deux parties prenantes quelconques d'un processus de lobbying. Nous avons recensé dans la figure 3 quelques exemples de relations d'agence entre une entreprise et les principales parties prenantes d'un processus de lobbying.

23• Le lobbying comme mobilisation de ressources politiques

La conduite d'une action de lobbying, et plus généralement d'une tactique politique, nécessite la mobilisation d'un ensemble de ressources financières, humaines, organisationnelles, etc. Nous définissons la notion de "ressource politique" de l'entreprise comme étant une ressource contrôlée par l'entreprise et utilisée dans le cadre de ses activités politiques, et plus particulièrement de ses activités de lobbying. Notre hypothèse est que certaines ressources politiques de l'entreprise représentent des ressources stratégiques, au sens de la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Grant, 1991; Peteraf, 1993 ; Wernefelt, 1984), c'est-à-dire qu'elles permettent de créer de la valeur pour l'entreprise, tout en étant rare, difficilement imitable et difficilement substituable. Nous avons ainsi identifié six ressources politiques principales, en distinguant les ressources directement mobilisables et les capacités d'intervention politique¹⁵ (figure 4).

Figure 4 : Les ressources politiques de l'entreprise

Ressources politiques		Principales utilisations
<i>Ressources politiques mobilisables</i>	Expertise technico-économique	Source de légitimation
	Réseau relationnel	Accès aux décideurs publics-clés Source potentielle de légitimation et de pression
	Pouvoir économique et symbolique	Source de légitimation et de pression
<i>Capacités d'intervention politique</i>	Ressources organisationnelles	Assure la continuité et l'autonomie dans l'action politique
	Expertise politico-juridique	Formulation d'une tactique de lobbying pertinente
	Ressources financières	Assure l'autonomie dans l'action politique Source potentielle de pression

Les ressources politiques mobilisables sont, directement ou indirectement, à la base de l'influence exercée par l'entreprise sur les décisions publiques. Trois ressources ont été identifiées :

- *L'expertise technico-économique* ; la persuasion des décideurs publics repose en grande partie sur l'utilisation d'une information technique et économique pertinente. La détention d'une expertise particulière permet par ailleurs à l'entreprise de développer les échanges

d'informations avec les responsables publics : participation à des comités d'experts, participation à des auditions, etc.

- *Le réseau relationnel* ; le réseau relationnel est constitué par l'ensemble des personnalités - privées ou publiques- qui entretiennent des relations privilégiées avec l'entreprise en tant qu'institution, ou avec ses dirigeants et ses collaborateurs à titre personnel. L'utilité du réseau relationnel pour le lobbying se manifeste de plusieurs façons : accès privilégié aux décideurs publics faisant partie du réseau relationnel, intermédiation d'un membre du réseau relationnel auprès des décideurs publics, mise à disposition d'informations confidentielles, etc.
- *Le pouvoir économique et symbolique* ; Le pouvoir économique de l'entreprise s'exprime, par exemple, en termes d'emplois, de chiffre d'affaires, ou de contribution à la balance commerciale nationale. Le pouvoir symbolique se manifeste à travers la notoriété de l'entreprise, de ses dirigeants, ou de ses marques, ainsi qu'à travers l'image véhiculée par l'entreprise. Le pouvoir économique et symbolique de l'entreprise constitue une ressource politique dans le sens où il peut être utilisé pour légitimer des intérêts, ou pour faire pression sur les responsables publics.

Les capacités d'intervention politique offrent l'opportunité à l'entreprise d'intervenir dans le champ socio-politique et de pouvoir influencer sur un processus de décision publique. Trois capacités politiques ont été identifiées :

- *Les ressources organisationnelles* ; les ressources organisationnelles recouvrent l'ensemble des procédures ainsi que les moyens humains mobilisés par l'entreprise pour ses activités politiques. Les procédures de surveillance ou de veille institutionnelle, les départements internes spécialisés dans la préparation et la conduite des actions de lobbying, les lobbyists externes ou les avocats d'affaires mandatés ponctuellement, sont autant de ressources organisationnelles mobilisées pour les activités politiques de l'entreprise.
- *L'expertise politico-juridique* ; la mise en oeuvre des activités politiques exige un savoir-faire et des compétences particulières : connaissance des acteurs, des procédures de décision publique, des pratiques propres aux champs socio-politique et juridique, des codes comportementaux, etc. L'ensemble de ces connaissances peut être assimilée à une expertise de nature politico-juridique.
- *Les ressources financières* ; toute activité politique est consommatrice de ressources financières : lancement de campagnes publicitaires, organisation de pétitions, réalisation de dossiers d'argumentation pour les décideurs publics, recours à des lobbyists professionnels, financement électoral, etc. Les ressources financières constituent également donc des ressources politiques pour l'entreprise.

Les ressources politiques constituent-elles des ressources stratégiques au sens de la théorie des ressources ? Pour répondre à cette question, il convient d'étudier, pour chacune des ressources politiques identifiées, son potentiel de création de valeur, sa rareté, son imitabilité et sa substituabilité. Plusieurs auteurs ont montré comment le lobbying pouvait être intégré dans la stratégie concurrentielle de l'entreprise (Baron, 1995 ; Yoffie, 1988). En suscitant des décisions publiques favorables, une firme peut se créer des opportunités techniques ou commerciales (par exemple, à travers l'exploitation d'une rente de situation. Inversement, en s'opposant à certaines décisions publiques, l'entreprise peut préserver des intérêts ou des

avantages acquis. Le lobbying, et les activités politiques en général, apparaissent comme un moyen, pour la firme, de créer de la valeur ou, à défaut, de la préserver. Les ressources politiques ne sont pas pour autant équivalentes aux regard des autres critères retenus par Barney (1991) : rareté, non imitabilité et non substituabilité (figure 5).

Figure 5 : Une proposition d'évaluation des ressources politiques de l'entreprise

Ressources	Critères			
	Valorisable	Rare	Non imitable	Non substituable
Expertise technico-économique	Valorisable	Rare	Difficilement imitable	Difficilement substituable
Réseau relationnel	Valorisable	Rare mais théoriquement accessible	Non imitable	Substituable
Pouvoir économique et symbolique	Valorisable	Rare	Non imitable	Substituable
Expertise politico-juridique	Valorisable	Rare mais théoriquement accessible	Partiellement imitable	Non substituable
Ressources organisationnelles	Valorisable	Rare mais théoriquement accessible	Difficilement imitable	Non substituable
Ressources financières	Valorisable	Rare	Imitable	Partiellement substituable

L'expertise technico-économique ; l'influence des pouvoirs publics est souvent fondée sur l'exploitation d'informations pertinentes (sur la concurrence, les marchés, les produits, les technologies...). La rareté de ces informations, leur caractère original, est un critère d'efficacité pour leur exploitation dans une opération de lobbying. L'expertise technico-économique est souvent fondée sur un savoir, un savoir-faire ou des compétences, peu formalisés. Il s'agit donc d'une ressource difficilement imitable. Enfin, l'expertise technico-économique est difficilement substituable dans un processus de lobbying. La détention de certaines informations peut être indispensable à l'élaboration des argumentaires ou au suivi du processus de décision publique (par exemple, la participation à des comités d'experts ou à des groupes de travail administratifs).

Le réseau relationnel ; le réseau relationnel d'une entreprise est d'autant plus rare que les membres de ce réseau détiennent une fort pouvoir de décision ou une forte capacité d'influence. Cependant, théoriquement, par l'intermédiaire des cabinets de lobbying, toute entreprise peut acquérir un accès privilégié à des décideurs publics. Un réseau relationnel représente par ailleurs une ressource difficilement imitable : il est souvent lié à l'histoire de l'entreprise, aux parcours personnels et professionnels de ses dirigeants et de ses collaborateurs. Le réseau relationnel constitue par contre une ressource substituable. L'accès privilégié à certains décideurs publics n'est pas indispensable au lobbying : par exemple, l'entreprise peut accéder aux décideurs grâce aux procédures officielles ou elle peut influencer la décision publique par d'autres moyens (communication politique, mobilisation de l'opinion publique...).

Le pouvoir économique et symbolique ; les entreprises jouissant d'une bonne réputation auprès des décideurs publics -voire seulement connues d'eux- représentent une minorité. Il s'agit vraisemblablement des très grandes entreprises, des entreprises leaders dans leur activité, et des entreprises évoluant dans des secteurs ayant une visibilité économique, sociale ou médiatique (agro-alimentaire, luxe, automobile armement, aéronautique...). En outre, par définition, le pouvoir économique et symbolique est propre à chaque entreprise : il est lié à ses activités, à ses produits, à son histoire, , etc. Il s'agit donc d'une ressource difficilement imitable. Par contre, cette ressource peut être contournée et n'est pas indispensable à la conduite d'une opération de lobbying : une entreprise peut avoir recours à d'autres ressources (réseau relationnel, expertise...) pour influencer les décideurs publics. En ce sens, il s'agit d'une ressource politique substituable.

Les ressources humaines et organisationnelles ; Post et al. (1983) ont montré que les entreprises disposant d'une structure interne chargée du lobbying - un département "Affaires publiques"- représentent une minorité. Par ailleurs, les collaborateurs maîtrisant simultanément les enjeux technico-économiques et les enjeux socio-politiques de l'entreprise, sont vraisemblablement plus rares. Toutefois, théoriquement, cette ressource, humaine et organisationnelle, reste accessible à toutes les entreprises, à travers des cabinets spécialisés en lobbying. L'imitation d'une telle ressource apparaît par ailleurs difficile. Les compétences d'un département "Affaires publiques" résident souvent dans l'accumulation d'expériences, et relèvent d'un savoir-faire peu formalisé. Cette ressource est par contre non substituable : la préparation et la mise en oeuvre d'actions de lobbying exigeant nécessairement des moyens humains et organisationnels.

L'expertise politico-juridique ; les entreprises maîtrisant les procédures de décisions publiques, les procédures juridiques, et ayant une certaine connaissance des habitudes comportementales au sein du champ politique, nous semblent également constituer une minorité. Toutefois, cette ressource est théoriquement accessible par le recours à des cabinets spécialisés : lobbyists professionnels, avocats, conseillers juridiques. L'expertise politico-juridique semble également être difficilement imitable, essentiellement en ce qui concerne le fonctionnement informel des institutions publiques. Les connaissances des pratiques et des procédures formelles nous semblent par contre imitables et transférables. Enfin, la maîtrise des circuits de décision et des procédures officielles semble être indispensable à la conduite d'une opération de lobbying. En ce sens, l'expertise politico-juridique représente une ressource politique non substituable.

Les ressources financières ; il semble évident que les ressources financières sont rares. Pour Oberman (1993), la pratique du lobbying est liée à l'excédent des ressources dont dispose une firme. Cela privilégie naturellement une minorité d'entreprises ayant une forte rentabilité ou disposant, en valeur absolue, de ressources financières importantes. Les ressources financières sont par contre parfaitement imitables et transférables. Il s'agit également de ressource partiellement substituable. Certaines tactiques de lobbying sont en effet moins consommatrices de ressources financières que d'autres : par exemple, la tactique du "passager clandestin" (Olson, 1978) permet de bénéficier des avantages collectifs des actions de lobbying menées par les leaders, sans en supporter les coûts. La conduite d'une action collective de lobbying, ou la délégation de cette responsabilité à des organisations professionnelles, permettent également de limiter les coûts du lobbying, et donc des besoins en ressources financières.

Après avoir présenté un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises, nous le testons dans la partie suivante à une opération particulière engagée par l'entreprise Virgin Store.

3• L'application à un cas de lobbying : Virgin Store et la réglementation du travail dominical¹⁶

En 1989, sous l'impulsion de son PDG Patrick Zelnik, la société Virgin Store¹⁷ ouvre un magasin, dénommée "Virgin Megastore", sur les Champs-Élysées à Paris. Directement en concurrence avec la Fnac (distribution de disques, livres, produits photos et produits hi-fi), Virgin Store fait du cadre prestigieux de son magasin, mais surtout de ses horaires d'ouverture (de 10 h à 24 h, 7 jours sur 7) un facteur de différenciation majeure. Ce choix stratégique met en partie l'entreprise dans l'illégalité puisque le travail dominical est, sauf cas dérogatoires, interdit en France¹⁸. Faisant suite à des plaintes déposées par deux syndicats, la CFDT et la CGT, l'entreprise est condamnée en 1990 à fermer son magasin le dimanche et à payer une astreinte de 20 KF par infraction constatée¹⁹. Faisant de l'ouverture dominicale un enjeu stratégique majeur, la direction de Virgin Store s'engage à partir de 1990 dans un processus de lobbying vis-à-vis des autorités publiques locales (Préfecture de Paris) et nationales (ministère du Travail, secrétariat d'Etat au Commerce et à l'Artisanat). Le processus de lobbying engagée par Virgin Store aboutit effectivement en 1993. Une loi²⁰ adoptée par le Parlement en décembre 1993 introduit de nouvelles dispositions dérogatoires (article 44 de la loi) quinquennale du 20 décembre 1993) autorisant par là-même l'ouverture dominicale de commerces telles que le Virgin Megastore des Champs-Élysées²¹.

31• Le processus de lobbying mis en oeuvre par Virgin Store

L'opération de lobbying engagée par Virgin Store a duré près de quatre années. Elle a reposé sur la mise en oeuvre de trois types d'actions :

- *Des actions de sensibilisation au problème.* Dès le début de l'affaire, la direction du Virgin Megastore a choisi d'alerter l'opinion publique sur la situation conflictuelle dans laquelle se trouvait l'entreprise. L'emplacement du magasin, la nature des produits distribués (disques et livres) et de la clientèle (essentiellement des jeunes) ont conféré au problème de Virgin une forte dimension symbolique. Le dossier de l'ouverture dominicale du Virgin Megastore des Champs-Élysées a ainsi fait l'objet d'une importante couverture médiatique : articles dans la presse, participations du PDG de Virgin Store à des débats à la radio et à la télévision...
- *Des actions d'exercice de pression.* Virgin a volontairement créé des situations conflictuelles en refusant de respecter les décisions de justice lui ordonnant la fermeture dominicale. Virgin Store a orchestrée plusieurs campagnes médiatiques pour faire pression sur les pouvoirs publics²². Le scénario mis en oeuvre de manière récurrente par Virgin suit la séquence suivante : ouvertures dominicales illégales, plaintes des syndicats, décision de justice défavorable à Virgin, poursuite des ouvertures illégales et médiatisation de la situation. L'entreprise a été d'autant plus encouragée dans cette tactique, qu'elle a été soutenue dans son action par les salariés de l'entreprise, ainsi que les sections syndicales internes (CFDT et CGT), par ses clients (auprès desquels elle a lancé plusieurs pétitions), ainsi que par de nombreuses personnalités politiques (Jack Lang, Alain Madelin, Jacques

Toubon) ou artistiques. L'entreprise n'a eu cesse d'organiser des opérations spectaculaires²³, appuyées par des campagnes publicitaires dans la presse²⁴, ainsi que des campagnes d'affichage à Paris. Une manifestation publique rassemblant l'ensemble du personnel de l'entreprise a également été organisée²⁵. L'entreprise a également eu recours à l'usage de la menace, la direction de Virgin Store menaçant de geler ses investissements en France en cas d'interdiction d'ouverture dominicale²⁶.

- **Des actions de négociation.** La direction de Virgin a cherché à persuader les responsables publics du caractère spécifique de la situation économique de l'entreprise. En 1991, la direction de Virgin publie un "manifeste" d'une quarantaine de pages intitulé : "*Virgin, pour l'accès aux biens culturels le dimanche ou 'par ailleurs, la culture est une industrie*"²⁷. Dans ce document, largement diffusé aux responsables politiques et aux médias, Virgin souligne la spécificité des distributeurs de biens culturels et revendique l'ouverture de tous les lieux culturels le dimanche. Le PDG de l'entreprise est invité à plusieurs séances de négociations organisées par le ministère du Travail²⁸. Le PDG de Virgin est également reçu à plusieurs reprises, à titre personnel, au ministère du Travail, au ministère de la Culture et au secrétariat d'Etat au Commerce. Ces différentes rencontres sont l'occasion pour la direction de Virgin de défendre le principe d'une exception au Code du travail pour les entreprises de distribution de biens culturels, au nom de la spécificité économique de cette activité. L'entreprise met également en avant sur ses initiatives en termes de création d'emplois²⁹, d'insertion des jeunes, et de négociation avec les syndicats pour proposer aux salariés des conditions matérielles intéressantes pour le travail dominical (volontariat, majoration du salaire le dimanche...).

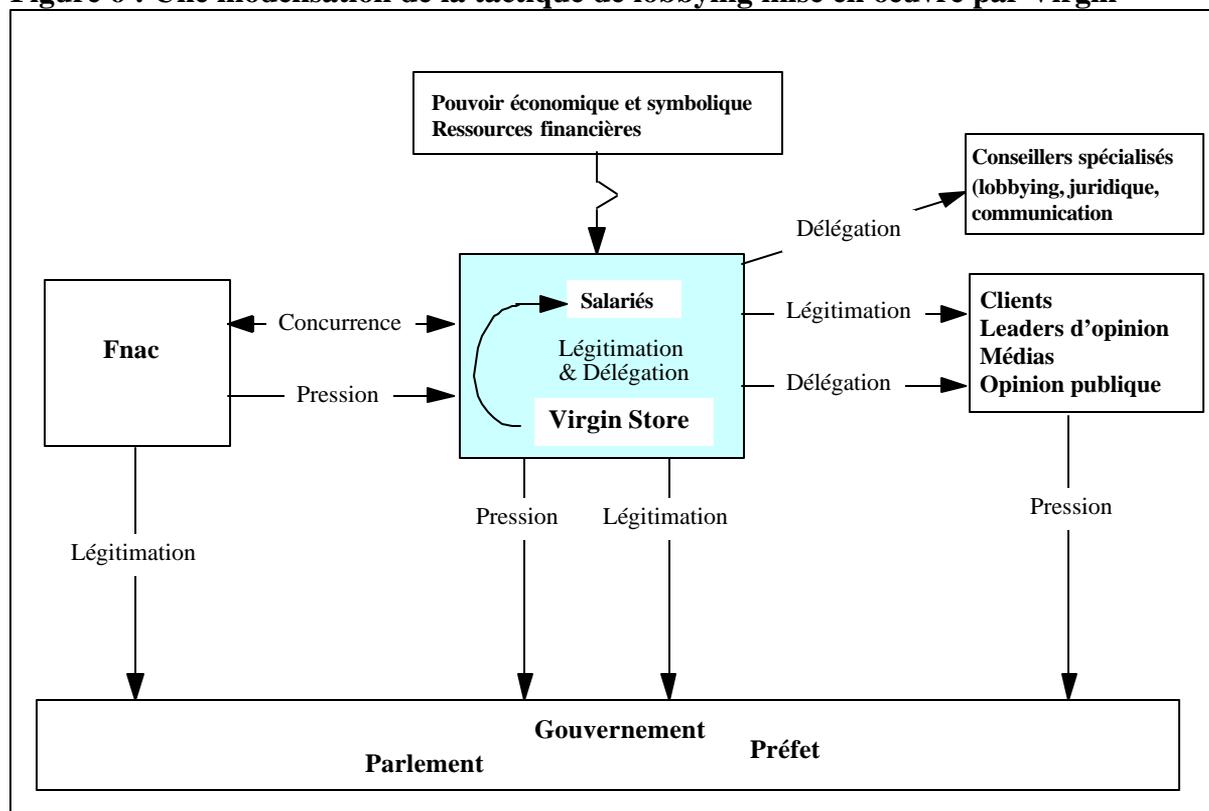
Nous utilisons dans ce qui suit le modèle théorique présenté précédemment pour interpréter l'action de lobbying mise en oeuvre par Virgin (figure 6).

32• Des ressources politiques quasiment réduites au pouvoir économique et symbolique

En 1989-90, Virgin Store est une PME³⁰ réalisant 400 MF de chiffre d'affaires et 25 MF de résultat net. Il apparaît que l'image véhiculée par Virgin, et ses relations dans le milieu artistique, ont constitué les principales ressources politiques de l'entreprise, pour la conduite de son action de lobbying. Comparativement à d'autres parties prenantes du dossier, Virgin Store ne dispose d'aucune expertise technico-économique pouvant être exploitée dans une relation d'influence avec les responsables publics. Par ailleurs, évoluant dans un secteur peu réglementé, l'entreprise, récemment créée, ne dispose d'aucune expérience ou connaissance particulière des procédures administratives et du fonctionnement des institutions publiques. Enfin, Virgin Store ne dispose que d'une structure fonctionnelle légère³¹ : les ressources organisationnelles pouvant être dédiées à l'action politique sont donc très réduites. Toutefois, le recours à des cabinets spécialisés (cabinet d'avocat, agence de communication et cabinet de lobbying) a permis de pallier l'absence de ressources organisationnelles internes, ainsi que l'inexpérience et le manque de compétences de la direction de Virgin, dans la conduite d'actions politiques. Virgin bénéficie cependant d'une forte image auprès du public francilien, essentiellement des jeunes qui forment le coeur de sa clientèle, et auprès des médias³². Par ailleurs, en tant qu'éditeur musical, Virgin a bénéficié d'un réseau relationnel dans les milieux artistiques (chanteurs, producteurs). Ce réseau lui a progressivement permis d'atteindre différentes personnalités politiques liées aux secteurs culturels. Il faut enfin souligner que la direction de Virgin Store a pu bénéficier de ressources financières suffisantes pour engager des actions politiques coûteuses : campagnes d'affichage, paiement des astreintes pour les ouvertures illégales³³, recours à des conseillers spécialisés. Compte tenu du caractère

stratégique de l'enjeu, ces engagements financiers ont été considérés par la direction de l'entreprise comme des investissements à caractère commercial.

Figure 6 : Une modélisation de la tactique de lobbying mise en oeuvre par Virgin



33• De relations d'influence alternant pression et légitimation

Les actions d'influence engagées par Virgin pour obtenir l'ouverture dominicale de ses magasins sont de deux types : d'une part, des actions de pression pour obtenir une décision que les pouvoirs publics n'ont cessé de différer ; d'autre part, des actions visant à légitimer une décision publique spécifique à la situation du Virgin Megastore. Les relations de pression ont été largement fondées la médiatisation de la situation de l'entreprise et sur la mobilisation des salariés, des clients de l'entreprise, et, de manière générale, de l'opinion publique française. Cette mobilisation, doublée d'une médiatisation, a permis aux dirigeants de Virgin de prendre à témoin l'opinion publique, ainsi que certains leaders d'opinions, pour dénoncer l'absurdité apparente d'une situation, devenue symbolique des archaïsmes supposés de loi de 1906³⁴. Les relations de légitimation ont consisté à justifier la nécessité d'une réglementation du travail spécifique à la situation particulière des distributeurs de "biens culturels"³⁵. Il s'agissait en effet pour l'entreprise d'éviter tout amalgame entre sa situation propre et celles des autres distributeurs (Ikéa, Leroy Merlin, André, voire Carrefour ou Auchan) qui revendiquent également des ouvertures dominicales³⁶. Le pouvoir économique de l'entreprise (capacité de création d'emplois destinés à des jeunes) a également été utilisé pour légitimer la revendication de l'entreprise.

34• Des relations d'agence quasiment limitées à de la délégation incitative

Les relations d'agence mises en oeuvre par Virgin ont été de deux types. D'une part, l'entreprise a noué des relations de délégation contractuelle des prestataires externes (cabinet

de lobbying, conseiller juridique, conseiller en communication) pour accéder à des expertises nécessaires à l'action de lobbying, mais qui lui font défaut. D'autre part, l'entreprise a cherché à mobiliser des tiers pour exercer une influence indirecte sur les pouvoirs publics. Ces relations, que nous avons qualifiées de délégation incitative, ont concernées aussi bien des parties prenantes internes (salariés) et que externes (clients, leaders d'opinion, médias, opinion publique). Il s'agissait pour Virgin de déléguer à ces autres parties prenantes une partie de l'influence des pouvoirs publics pour démultiplier sa capacité de pression et de légitimation. En ce sens, les relations de délégation incitative ont eu un rôle d'amplificateur de la capacité d'action de l'entreprise et ont été déterminant dans l'issue positive de l'opération de lobbying. Il est important de souligner que Virgin n'a pas eu recours à des relations de coordination avec d'autres parties prenantes. En particulier, Virgin n'a pas cherché à organiser de coalitions politiques ou participer à des coalitions existantes (par exemple, l'association "Le Dimanche"). Ceci s'explique d'une part, par la volonté de l'entreprise de légitimer le caractère spécifique de sa situation, et, d'autre part, par la culture d'entreprise qui privilégie l'action individuelle autonome³⁷.

35• Le lobbying ou la continuation par des moyens politiques de l'affrontement concurrentielle avec la Fnac

Pour Virgin, comme pour la Fnac, le lobbying n'a constitué qu'un prolongement de la lutte concurrentielle, par des moyens politiques. Nouvel entrant dans le secteur de la distribution de disques, Virgin a fait de l'ouverture dominicale un axe majeur de sa stratégie de différenciation face au leader du marché, la Fnac³⁸. Pour sa part, la Fnac s'est engagée dans une stratégie d'opposition à l'ouverture dominicale du Virgin Megastore³⁹. Pour le distributeur français, il s'agit d'un moyen visant à limiter le développement d'un nouveau concurrent, voire de l'éliminer⁴⁰. En ce sens, le lobbying de la Fnac constitue une pression exercée sur Virgin⁴¹. Pour la direction de Virgin Store, à partir de 1991, le lobbying pour l'ouverture dominicale apparaît comme indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise. Le caractère réellement stratégique de l'action de lobbying apparaît clairement au vu de la situation financière de l'entreprise⁴². En 1990-91, la fermeture dominicale du Megastore des Champs-Élysées se traduit par une baisse de 12% des ventes⁴³. La stratégie duale, concurrentielle et politique, de Virgin Store s'explique ainsi en grande partie par la double interaction avec la stratégie de la Fnac. Au succès commercial du Virgin Megastore, la Fnac a répondu sur le plan concurrentiel et politique, suscitant ainsi la réaction politique (lobbying) de la direction de Virgin Store.

4• Discussion : de l'utilité et des limites de la modélisation proposée du lobbying des entreprises

L'analyse du cas de Virgin nous montre que le modèle théorique que nous proposons permet effectivement de rendre compte des tactiques de lobbying mises en oeuvre par une entreprise. L'ensemble des actions engagées par une entreprise lors d'une opération de lobbying peuvent être interprétées comme relevant de trois types de relations : des relations d'influence, car l'essence du lobbying consiste à influencer les décisions publiques ; des relations d'agence, car le lobbying passe souvent par une collaboration avec d'autres parties prenantes des décisions publiques ; des relations de concurrence, car le lobbying représente souvent la facette politique d'une compétition qui est d'abord économique. Cette approche présente selon nous un double avantage. D'une part, les trois relations que nous avons définies représentent des relations génériques : potentiellement, elles peuvent exister (relation de concurrence mise

à part) entre deux parties prenantes quelconques du processus de lobbying. D'autre part, le lobbying ne se résume pas à un ensemble d'actions d'influence visant uniquement les décideurs publics. Dans une tactique de lobbying, une entreprise met en oeuvre des relations avec d'autres parties prenantes, internes et externes : salariés, concurrents, organisations professionnelles, associations, médias, etc. La complexité des tactiques politiques réside justement dans la multiplicité des enjeux, des acteurs, et de la nature des relations avec ces acteurs. Les relations d'agence, c'est-à-dire des relations de coordination et de délégation, constituent une dimension-clé des tactiques politiques des entreprises. Dans le cas de Virgin, la relation d'agence permet de rendre compte des relations de délégation avec des parties prenantes-clés comme les salariés (mobilisation interne), les clients (pétitions), les personnalités politiques (mobilisation), et les médias (sensibilisation au problème). Les relations d'agence permettent également de rendre compte d'un type d'action fréquente dans les opérations de lobbying, mais à laquelle Virgin n'a pas eu recours, à savoir la constitution d'alliances politiques avec d'autres parties prenantes de la décision publique (entreprises, groupes d'intérêt, responsables publics...). Par exemple, Pijnenburg (1997) montre que la constitution de coalitions politiques *ad hoc* est souvent déterminante dans l'issue des processus de lobbying à l'échelon communautaire.

Au delà de sa validité empirique, la modélisation théorique du lobbying que nous proposons présente l'intérêt de dépasser l'analyse des tactiques ponctuelles d'influence (qui influencer, quand, comment...), pour les relier aux préoccupations stratégiques des entreprises. La notion de ressources politiques nous semble constituer un trait d'union, théorique et pratique, entre les activités de lobbying des entreprises et leurs stratégies technico-économiques. D'une part, la notion de ressources politiques répond au souci conceptuel d'une meilleure intégration des enjeux technico-économiques et des enjeux socio-politiques de la firme. Les ressources politiques peuvent être vues comme des ressources stratégiques pour l'entreprise, dans le sens où leur exploitation permet d'acquérir -ou de protéger- des avantages concurrentiels. Certaines ressources de l'entreprise -son expertise technico-économique, sa réputation ou ses ressources financières- sont par ailleurs exploitables simultanément dans le champ technico-économique et dans le champ socio-politique de la firme. D'autre part, comme le montre bien le cas de Virgin, l'état des ressources politiques d'une entreprise conditionne ses choix tactiques. Les ressources politiques incarnent donc manifestement la dualité de la stratégie d'entreprise, simultanément économique et politique, suggérée par Baron (1995) ou Martinet (1984). Ainsi, cette notion de ressources politiques peut permettre de rendre compte du comportement politique de l'entreprise, tout en s'inscrivant dans une théorie managériale plus large.

Le modèle conceptuel proposé présente cependant l'inconvénient de ne pas rendre compte de la dynamique et du processus de lobbying, c'est-à-dire de l'évolution dans le temps des actions politiques engagées par les différentes parties prenantes. Dans le cas de Virgin, le modèle conceptuel ne rend pas compte de la tactique développée par Patrick Zelnik, consistant à alterner dans le temps, des relations de pression et des relations de légitimation. De même, de manière générale, le modèle ne permet pas de rendre compte du jeu des alliances politiques qui peuvent se nouer ou se dénouer au fur et à mesure de l'évolution du processus de décision publique. Cette limite structurelle du modèle conceptuel proposé ne remet en cause ses bases essentielles, à savoir la notion de ressources politiques, la cartographie des parties prenantes d'une opération de lobbying, et les trois types de relations pouvant être mises en oeuvre. Il nous semble par ailleurs possible d'utiliser le modèle pour rendre compte d'une situation relationnelle, à un moment donné du processus de décision publique. Pour rendre compte de l'ensemble du processus de lobbying, il est ainsi nécessaire

d'en repérer les principales étapes, puis d'analyser pour chacune d'entre elles la configuration des parties prenantes, ainsi que la nature des relations entre l'entreprise et ces parties prenantes. Buccholz (1992) a proposé d'analyser les processus de lobbying en se basant sur quatre étapes-clés du processus de la prise de décision publique visée par l'action de lobbying : l'émergence du problème, la recherche de solutions au problème, la prise de décision, la mise en oeuvre de la décision. L'utilisation couplée du modèle relationnel que nous proposons et de ce découpage temporel du processus de décision publique constitue une première approche d'une analyse dynamique du lobbying.

Une autre limite de notre travail concerne l'utilisation qui est faite de la relation d'agence. En effet, nous n'avons pas appliqué au cas étudié l'ensemble des concepts inhérents à la théorie de l'agence, en particulier la spécification de la nature du contrat liant le principal à l'agent et la détermination des coûts d'agence. Au delà du cas Virgin, l'application du modèle conceptuel à d'autres situations de lobbying montre que le concept de relation d'agence est pertinent pour rendre compte de relation de délégation ou de coordination, en particulier lors de la constitution de coalitions politiques. L'exploration des conditions d'utilisation des autres concepts de la théorie d'agence aux situations de lobbying pourrait constituer un prolongement intéressant à notre analyse des stratégies politiques. Sur ce point, les travaux de Mitnick (1995) et Keim et Baysinger (1988) peuvent constituer une base de réflexion utile.

Conclusion

Nous avons présenté dans cet article un modèle conceptuel du lobbying mis en oeuvre par les entreprises. Cette modélisation nous conduit en particulier à situer les actions de lobbying engagées par rapport aux enjeux stratégiques des entreprises. D'un point de vue pratique, la prise en compte des relations de concurrence confère aux tactiques de lobbying une dimension manifestement stratégique. D'un point de vue théorique, l'introduction du concept de ressources politiques nous permet de jeter un pont entre le comportement de l'entreprise dans le champ socio-politique et son comportement dans le champ technico-économique. Les différents développements conceptuels proposés dans ce travail, malgré certaines limites, nous semblent ainsi pouvoir constituer les prémisses d'une théorie de l'action politique de l'entreprise. L'application de la modélisation proposée à d'avantage de situations de lobbying permettront d'en affiner les concepts et d'en préciser la portée théorique et managériale.

Bibliographie

- Attarça, M. (1999)**, "La fonction Affaires publiques", *Revue Française de Gestion*, Juillet-Août-Septembre
- Attarça, M. (1999)**, "Une introduction au concept de stratégie politique : le lobbying engagé par les entreprises en France", thèse de doctorat, HEC, janvier 1999.
- Barney, J.**, (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, N°1
- Baron, D.P.**, (1995), *Business and Its Environment*, Prentice Hall
- Basso, J-A.**, (1983), *Les groupes de pression*, Puf
- Baysinger, B.D.**, (1984), "Domain maintenance as an objective of business political activity: An expanded typology", *Academy of Management Review*, N°9, 248-258
- Bensedrine, J.**, (1998), "Les entreprises face aux controverses politico-scientifiques", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août,
- Boodewyn, J.J., Brewer, T.L.**, (1994), "International-Business Political Behavior: new theoretical directions", *Academy of Management Review*, Vol. 19, N°1: 119-143
- Bourgeois, E., Nizet, J.**, (1995), *Pression et légitimation*, Puf
- Buchholz, R.A.**, (1992), *Public Policy issues for management*, Prentice Hall
- Charreaux, G.**, (1987), "La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature" in G. Charreaux, A. Couret, P. Joffre, G. Koenig, B. de Montmorillon, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* Economica
- Coriat, B., Weinstein, O.**, (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche, Librairie générale française
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W.**, (1991), *The New Institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press
- Donaldson, T., Preston, L.E.**, (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concept, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, 65-91
- Ehrlich, S.**, (1971), *Le pouvoir et les groupes de pression*, Sorbonne and Mouton & Co
- Epstein, E.M.**, (1969), *The Corporation in American Politics*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Freeman, R.E.**, (1983), "Strategic Management: A stakeholder approach", in : *Advances in Strategic Management*, Volume 1:31-60, JAI Press Inc.
- Gabrié, H., Jacquier, J-L.** (1994), *La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle* Economica
- Greening, D.W., Gray, B.**, (1994), "Testing a Model of Organizational Responses to Social and Political Issues", *Academy of Management Journal*, Vol.37, N°3, 467-498
- Grant, R.M.**, (1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring
- Keim, G. D., Zeithaml, C.P.**, (1986), "Corporate Political Strategy and Legislative decision Making: A Review and Contingency Approach", *Academy of Management Review*, Vol. 11, N°4: 828-843
- Keim, G.D., Baysinger, B.**, (1988), "The Efficacy of Business Political Activity: Competitive Considerations in

- a Principal-Agent Context", *Journal of Management*, Vol. 14, N°2
- Lenway, S.A., Rehbein, K.**, (1991), "Leaders, Followers, and Free Riders: An Empirical Test in Corporate Political Involvement", *Academy of Management Journal*, vol 34:893-905
- Mahon, J.F.**, (1993), "Shapping Issues/Manufacturing Agents" in : Mitnick B.M., *Corporate Political Agency*, Sage Publications
- Marcus, A.M.**, (1984), *The Adversary Economy*, Quorum Books
- Martinet, A-C.**, (1984), *Management stratégique : organisation et politique* Mc Graw-Hill
- Mény, Y., Thoenig, J-C.**, (1989), *Politiques publiques*, Puf
- Mitnick B.M.**, (1993), *Corporate Political Agency*, Sage Publications
- Nioche, J-P., Tarondeau, J-C.**, (1998), "Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août,
- Oberman, W.D.**, (1993), "Strategy and Tactics Choice in an Institutional Ressource Context" in : Mitnick B.M., *Corporate Political Agency*, Sage Publications
- Offerlé, M.**, (1994), *Sociologie des groupes d'intérêt*, Montchrestien
- Oliver C.**, (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, Vol 16, N°1, 145-179
- Olson, M.**, (1978), *Logique de l'action collective*, Puf
- Peteraf, M.A.**, (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Ressource-based View", *Strategic Management Journal*, Vol.14, 179-191
- Pfeffer J., Salancik G.**, (1978), *The external control of organization, a ressource dependance perspective*, Herper & Row, Publishers
- Pijnenburg, B.**, (1997), "Euro-lobbying par des coalitions ad hoc : une analyse exploratrice", *Politique et management public*, vol. 15, n°2, Juin
- Post, J.E. et al.**, (1983), "The public affairs function", *California Management Review*, N°1, Fall
- Rehbein, K., Schuler, D.A.** (1994), The firm as a filter: A conceptual framework for corporate political strategies", *Academy of Management Review*,
- Stigler, G.**, (1971), "The Theory of Economic Regulation", *Bell Journal of Economics and Management*, 2:3 21
- Thoenig, J-C.**, (1985), "Les politiques publiques", in Grawitz (M.), Leca (J.), *Traité de sciences politiques*, T. 4, Puf
- Wernerfelt, B.**, (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N°2, 171-180,
- Yoffie, D.B.**, (1987), "Corporate strategies for political action: A rational model". In Marcus A., Kaufman A.M., Beam, E.R. (Eds), *Business strategy and public policy*, Westport, CT: Qorum Books
- Yoffie, D.B.**, (1988), "How an Industry Builds Political Advantage", *Harvard Business review*, May-June

Notes

¹ Voir aussi : Peltzman, S., (1993) "Georges's Stigler contribution to the economic analysis of regulation", *Journal of Political Economy*, octobre. Extrait paru dans : *Problèmes économiques*, n°2.373 du 27 avril 1994 sous le titre "L'apport de Georges Stigler à l'analyse économique de la réglementation".

² Bauer et Cohen (1985) rapportent la phrase suivante de O. Williamson : "*Je tiendrai compte des relations de pouvoir dans - et hors de - l'entreprise et renouvellerai alors mes modèles le jour où je pourrai quantifier ces phénomènes; dans l'attente, je préfère mes modèles incomplets à une théorie non quantifiable*" (p. 35).

³ Nous traduisons ainsi le terme américain de *stakeholders* qui désigne littéralement les "détenteurs d'enjeux" (stakes).

⁴ Le terme "politique" doit être compris ici doublement : d'une part, il s'agit de relations politiques au sens d'exercice d'un pouvoir ; d'autre part, il s'agit de relations avec des acteurs de nature politique (élus politiques, membres du gouvernement, responsables de partis politiques...).

⁵ Au total, nous avons interrogé 36 responsables au sein d'entreprises, 17 représentants d'organisations professionnelles, 14 lobbyists professionnels et 17 responsables publics.

⁶ Les études de cas au nombre de cinq concernent les situations de lobbying suivantes : l'interdiction du commerce hors-taxes intra-communautaire, la réglementation des CFC, la directive européenne sur les droits d'auteurs informatiques, la réglementation de l'usage des édulcorants intenses, et la réglementation du travail dominical. Ce dernier cas fait l'objet d'un développement dans cet article. Ces différents travaux peuvent être consultés dans notre thèse de doctorat : "Une introduction au concept de stratégie politique : le lobbying engagé par les entreprises en France", thèse de doctorat, HEC, janvier 1999.

⁷ Il s'agit des médias en tant que producteurs d'informations et d'idées. Comme entreprises, les médias (presse, radio, télévision) ont bien entendu des intérêts économiques, techniques et financiers qui leurs sont propres.

⁸ Dans un processus de lobbying, la notion de concurrence peut également être comprise au sens politique du terme : la concurrence entre les parties prenantes pour influencer les pouvoirs publics. L'analyse dite du "marché politique" a proposé d'appliquer aux processus politiques certains concepts de la théorie économique. Voir par exemple : Tullock, G., *Le marché politique*, Association pour l'Economie des Institutions, Economica, 1978

⁹ Voir par exemple à ce sujet : Collectif HEC, *Stratégor : Politique générale de l'entreprise*, Dunod, 1997 (chapitre 10 consacré aux alliances stratégiques).

¹⁰ "Nous définissons une relation d'agence comme un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes a recours aux services d'une autre personne pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation décisionnelle à l'agent". (Jensen et Meckling, 1976 : p. 308).

¹¹ Selon Charreaux (1987) et Coriat et Weinstein (1995), il faut distinguer deux branches dans la théorie de l'agence, la branche normative et la branche positive. "*La branche normative... vise plus directement la compréhension de la structure et du fonctionnement des sociétés par actions... La théorie positive de l'agence a pour ambition de fournir une théorie générale des formes organisationnelles capables d'en expliquer la diversité : firmes individuelles et entreprises à forme sociétale, associations à but non lucratif, coopératives, mutuelles...*" (Coriat et Weinstein, 1995 : p. 95-96).

¹² Nous avons exclu du champ des possibilités la relation de coordination entre une entreprise et la partie prenante "opinion publique". Toutefois, une relation de délégation peut être concrètement établie avec l'entité "opinion publique" à travers, par exemple, une pétition, l'organisation d'une manifestation ou la mise en place d'un comité de soutien.

¹³ Mitnick (1993) relève trois raisons majeures qui conduisent une entreprise à déléguer des tâches dans le cadre d'une tactique politique : un déficit de compétences (par exemple, faire appel à un cabinet spécialisé pour préparer un entretien avec un ministre), des raisons pratiques ou économiques (par exemple, déléguer à un syndicat professionnel la collecte d'informations fastidieuses et coûteuses), ou des raisons tactiques (par exemple, déléguer à une association la conduite d'une opération de lobbying pour éviter d'en apparaître l'instigateur).

¹⁴ Pour reprendre les concepts développés par H. Mintzberg, les mécanismes de coordination dans le cadre d'une opération de lobbying peuvent être de deux types : l'ajustement mutuel (l'entreprise A coordonne ses actions politiques avec ceux de l'entreprise B en négociant ou en communiquant directement avec cette entreprise) et la supervision directe (l'entreprise A se coordonne avec l'entreprise B grâce à un troisième acteur C -superviseur-).

¹⁵ Cette différenciation entre les ressources politiques de l'entreprise d'une part, et ses capacités d'intervention politique d'autre part, rejoint en partie une distinction proposée par Grant (1991) et Amit et Schoemaker (1993), s'agissant des ressources économiques de la firme. Ces auteurs distinguent en effet les ressources, vues comme des stocks ou des "inputs" rentrant dans les processus de production, et les capacités -"capabilities"- permettant de transformer et d'exploiter ces ressources.

¹⁶ L'étude de cas a été réalisée en suivant les étapes suivantes : recherche documentaire approfondie (dépouillement de toutes les sources documentaires en rapport avec la situation, et recherche des données concernant la concurrence, les actions de lobbying, les prises de positions des acteurs, le processus de décision publique), repérage des parties prenantes et des acteurs-clés du processus de lobbying (entreprises, groupes d'intérêt, lobbyists professionnels, organisations professionnelles, experts, responsables publics, etc.), contacts avec les acteurs-clés identifiés et conduite d'entretiens avec les acteurs-clés, analyse documentaire complémentaire de données secondaires issues des entretiens (rapport d'activité des entreprises, documents internes relatifs aux actions de lobbying, etc.). Les entretiens qui ont pu être conduits se sont déroulés entre septembre 1993 et septembre 1994, et concerne les personnes suivantes : la responsable du développement de Virgin France, une responsable au sein de RSCG chargé du lobbying de l'association "Le dimanche", un responsable de l'entreprise Leroy-Merlin, un responsable de la section "service" de la CFDT, un responsable chargé du dossier "travail dominical" au sein de FO. Un entretien avec un lobbyist professionnel, non directement partie prenante au processus de lobbying, nous a également éclairé sur les différentes stratégies mises en oeuvre par les acteurs.

¹⁷ Virgin Store est une filiale du groupe britannique Virgin est, en 1993, le 2ème groupe privé britannique. Constitué de plus de 200 entreprises quasi indépendantes, il réalise un chiffre d'affaires de 8,3 milliards de francs avec près de 6 000

collaborateurs. L'activité du groupe est organisée autour de trois pôles : *Virgin Communications* (11% du CA : édition de disques, communication, jeux vidéos...), *Virgin Retail Group LTD* (39% du CA : distribution de disques, avec en particulier les "Megastores"), *Virgin Travel Group* et *Voyager Group* (50% du CA : transports aériens avec la compagnie aérienne Virgin Atlantic Airways, hôtels, clubs, agences de voyages). Le groupe Virgin est présent en France dans l'édition musicale (Virgin France) depuis 1981. Virgin est le n°3 de l'édition de disques en France (9% du marché en 1991). En 1991, les actionnaires de Virgin Store sont : Les actionnaires de Virgin Store France sont : Paribas (25%), Crédit Agricole (12,5%), Canal + (7,5%), Patrick Zelnik, PDG, (7%) et Virgin Group France (holding de management appartenant à Virgin Retail Europe).

¹⁸ Le principe du repos dominical pour les salariés a été posé dans une loi datant de 1906. La loi comporte deux volets. D'une part, le repos des salariés est hebdomadaire : un salarié ne peut travailler plus de six jours par semaine (art. L.221-2 du code du travail) et a droit à un repos hebdomadaire d'une durée minimale de 24 heures consécutives (art. L. 221-4). D'autre part, le jour de repos hebdomadaire est fixé le dimanche (article L. 221-5). Cependant, le code du travail accorde par ailleurs des dérogations à l'obligation du repos dominical : des dérogations de plein droit (pour les activités fonctionnant en continu ou permettant d'assurer la continuité de la vie sociale : santé, transports, distribution de carburants, spectacles, loisirs, bains, hôtels, cafés, restaurants, musée...), des dérogations accordées par les maires concernant les salariés du commerce de détail pour un maximum de trois dimanches par an (art. L.221-19), des dérogations accordées par les préfets à titre individuel et temporaire à une entreprise (art. L. 221-6) "*lorsqu'il est établi que le repos simultané le dimanche de tout le personnel serait préjudiciable au public ou compromettrait le fonctionnement de l'établissement*".

¹⁹ L'astreinte devait être versée au profit des parties plaignantes, ici la CGT et la CFDT. Ayant décidé de maintenir ses ouvertures dominicales, Virgin Store est de nouveau condamnée le 18 décembre 1990 et l'astreinte est portée à 300 KF.

²⁰ Loi quinquennale relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle.

²¹ La nouvelle législation porte à cinq, le nombre de dérogations annuelles au repos dominical pouvant être accordées par les maires, et étend le champ des dérogations préfectorales. Des dérogations peuvent être accordées aux établissements dont la fermeture dominicale risque de remettre en cause l'existence, ainsi qu'aux commerces situés dans des zones touristiques ou d'affluence exceptionnelle et ayant des activités se rapportant aux loisirs, au sport ou à la culture. Par ailleurs, une circulaire du ministère du Travail datée du 6 décembre 1993 précise aux préfets que ceux-ci devraient tenir compte dans leur décision d'autorisation de dérogations du "préjudice causé au public" et de porter "une attention toute particulière aux effets directs en terme d'emplois". La circulaire souligne également "qu'il convient d'éviter qu'une fermeture dominicale de ces établissements ne remette en cause leur existence, provoquant ainsi des licenciements". Après l'adoption de la loi, le magasin Virgin Megastore des Champs-Élysées a obtenu en janvier 1994, au titre de sa position géographique (l'avenue des Champs-Élysées a été déclarée "zone touristique ou d'affluence exceptionnelle" par le Préfet de Paris en novembre 1994) et de ses activités, une autorisation d'ouverture dominicale dérogatoire pour une période de trois années.

²² Nous avons recensé au total trois campagnes : en décembre 1990 (émergence du problème), en décembre 1991, et en juillet 1993.

²³ Par exemple, en juillet 1993, Virgin lance une opération d'ouverture non-stop samedi et dimanche sur le thème : "*Puisqu'on veut nous interdire d'ouvrir le dimanche, nous n'allons pas fermer*". Une "nuit blanche" est organisée dans le magasin parisien (les clients ont eu droit à un petit déjeuner le dimanche matin).

²⁴ Cette publicité pleine page se présentait en ces termes : "*Au non du dimanche on ira jusqu'au bout. 4 millions d'astreinte. Est-ce le moyen de régler une question publique, un grand débat de société qui touche à l'emploi, à la culture et aux jeunes? les gouvernements successifs, la mairie de Paris, les groupes de pression se moquent de nos arguments et campent sur des positions archaïques, des lois d'un autre temps, alors que le disque et la vidéo n'existaient pas. Nous avons démontré que nous créons des emplois, que nous développons la diffusion de disques et de livres et que nous répondons aux aspirations des consommateurs. Nous n'acceptons pas que le dossier soit enterré une nouvelle fois. Avec le soutien des salariés et des consommateurs, nous irons jusqu'au bout*".

²⁵ Symboliquement, les salariés ont fait un parcours allant du Virgin Megastore sur les Champs-Élysées au secrétariat d'Etat au Commerce.

²⁶ Il s'agit en particulier du projet du Virgin Megastore dans l'enceinte du musée du Louvre.

²⁷ Selon un responsable de l'entreprise, ce document a été rédigé par Patrick Zelnik, son collaborateur chargé des questions juridiques et l'avocat de Virgin.

²⁸ Ces séances rassemblent les principales parties prenantes de la question de l'ouverture dominicale des commerces : syndicats de salariés et organisations professionnelles des entreprises du commerce. Il est important de souligner que la question de l'ouverture dominicale des commerces n'est pas propre à Virgin. Plusieurs entreprises (Ikéa, Leroy-Merlin, André...) militaient pour l'ouverture dominicale des commerces. Une association, "Le Dimanche", a été créée afin de défendre les intérêts de ces entreprises et de promouvoir l'idée d'une libéralisation de la réglementation sur le travail dominical.

²⁹ En Septembre 1993, Patrick Zelnik présente au ministre du Travail un "plan quinquennal de l'emploi". Ce plan prévoit la création de 1 000 emplois nouveaux au sein des quatre magasins de l'entreprise (Paris-Champs-Élysées, Paris-Louvre, Bordeaux et Marseille) et le renforcement d'une action de formation et de qualification professionnelle déjà engagée. Ce plan correspond au volet "ressources humaines" du plan de développement stratégique de Virgin Store en France qui prévoit la création de 25 nouveaux magasins.

³⁰ Au 31 décembre 1992, les effectifs de Virgin Store sont de 679 personnes : 349 employés bénéficient d'un CDI à temps complet.

³¹ Richard Branson, le fondateur du groupe Virgin est un adepte des structures légères, en réseau. Le groupe Virgin est un assemblage de près de 200 entreprises de faible taille.

³² L'image jeune et dynamique dont jouit Virgin s'explique par plusieurs facteurs : le charisme de son fondateur Richard Branson, la nature de ses activités (édition et distribution de disques), sa politique de communication (anticonformiste), le profil de ses salariés (jeunes, passionnés de musique), la localisation de son magasin sur les Champs-Élysées, son succès commercial fulgurant.

³³ Sur le plan financier, chaque ouverture dominicale semblait être profitable pour Virgin, malgré les astreintes à payer : sachant que le chiffre d'affaires moyen le dimanche est de 4,5 millions de francs, que la marge nette est de l'ordre de 15%, et que l'astreinte moyenne était de l'ordre de 200 000 francs, chaque ouverture sauvage rapportait à Virgin 475 000 francs. Virgin pouvait ainsi financer ses actions de lobbying.

³⁴ L'entreprise est en effet condamnée à fermer le dimanche, contre la volonté de ses dirigeants et de ses clients, et contre la volonté apparente d'une majorité de ses salariés. L'entreprise est par ailleurs assignée en justice par des syndicats, en contradiction avec leurs propres sections syndicales représentant les salariés de Virgin.

³⁵ Dans leur "manifeste", les responsables de Virgin n'ont aucun mal à démontrer la spécificité du marché des "biens culturels" et à relever les incohérences de l'application de la loi de 1906 sur ce marché. Après avoir montré que les produits de type disques ou livres relèvent d'une dynamique de consommation particulière (marché élastique, l'offre crée la demande...), les auteurs du manifeste concluent en ces termes : *"la spécificité des biens culturels est également reconnue par l'Etat, qui intervient de diverses façon dans leur processus de production et de diffusion : aide au développement (...) blocage du prix du livre (...) protection des oeuvres cinématographiques, dépôt légal."*

³⁶ En essayant de circonscrire le problème à l'ouverture dominicale des Megastores, Virgin tente ainsi d'éviter l'enlisement dans des débats socio-politiques, voire sociétaux, complexes et à l'issue incertaine.

³⁷ Richard Branson, fondateur et PDG du groupe Virgin, est souvent qualifié de "franc-tireur". Voir : Dick, R., Kets de Vries, M., "Richard Branson et Virgin. L'âge de raison d'une entreprise contre-culturelle", *Gestion*, Volue 20, n°4, décembre 1995.

³⁸ En 1987-88, la Fnac réalise un chiffre d'affaires hors taxes de 4, 8 milliards de francs.

³⁹ Par exemple, en 1991, la Fnac publie son propre "manifeste" intitulé : *"Libre culture, libres dimanches"*. Pour Jean-Louis Pétriat, PDG de la Fnac, *"les produits culturels ne sont que de simples moyens d'accès différé à la Culture qu'ils servent. Il ne faut pas instaurer une totale confusion entre la consommation de biens culturels et la Culture"*. En avril 1991, une polémique éclate entre les directions respectives de Virgin et de la Fnac. Virgin accuse la direction de la Fnac de financer certains élus afin de s'opposer à toute libéralisation du travail dominical. La Fnac est par ailleurs partie prenante des négociations organisées, à partir de janvier 1992, par le ministère du Travail.

⁴⁰ Dans une interview publiée dans "Futuribles", avril 1992, Jean-Louis Pétriat, alors PDG de la Fnac, déclarait : *" Un concurrent étranger est venu s'installer en France. Sans vergogne, il a ouvert, en dépit de la loi, ses magasins le dimanche, ce qui s'est traduit pour la Fnac par un détournement de clientèle de 20%. Le dimanche, il réalisait des bénéfices parce qu'il était le seul ouvert, alors qu'en semaine son chiffre d'affaires restait inférieur au nôtre, ses prix étant plus élevés. Cette situation n'était pas admissible. Dans une démocratie, chacun doit pouvoir vivre son espace de liberté sans être en infraction avec les règles et sans empiéter sur l'espace de liberté de l'autre"*. Parallèlement, la Fnac a adapté sa politique d'offre (baisse des prix, nouvelles implantations commerciales, modernisation des magasins existants) pour mieux résister à la nouvelle concurrence (en particulier à Bordeaux où Virgin a ouvert un magasin sur 3000 m2 en face du magasin de la Fnac).

⁴¹ Selon un responsable de Virgin Store, les plaintes déposées par la CGT et la CFDT, et qui sont à l'origine de la première fermeture du Megastore en 1990, auraient été inspirées par la direction de la Fnac. La Fnac et les différents syndicats (CGT, FO, CFTEC et CFDT) apparaissent effectivement comme des alliés objectifs. L'engagement de la Fnac contre une libéralisation de la loi de 1906 ne se justifie que par les contraintes que cela générait à Virgin. En effet, Fnac n'a jamais souhaité ouvrir ses magasins le dimanche. Dans un entretien publié dans la revue *Futuribles* (avril 1992), Jean-Louis Pétriat déclare : *"La Fnac a procédé à une étude interne, pour évaluer les conséquences économiques de l'ouverture dominicale d'un magasin faisant 850 millions de francs de chiffre d'affaires annuel et employant 500 salariés, étant entendu que ces salariés ne sont ni des "extras", ni des étudiants, ni des stagiaires mais, au contraire, des personnes ayant un haut niveau de qualification et de formation. L'étude conclut que l'ouverture le dimanche n'est pas rentable pour l'entreprise. Elle est coûteuse et risquée"*.

⁴² 112 MF de perte en 1990-91 pour un chiffre d'affaires de 800 MF.

⁴³ Cette baisse vient s'ajouter à une chute de la fréquentation du magasin à cause du climat général consécutif à la guerre du Golfe (- 30%), et à un ralentissement des ventes dû à la guerre des prix avec la Fnac.