Une exploration du concept de diplomatie stratégique : le cas de la réglementation sur l'étiquetage nutritionnel

Attarça Mourad
Institut Supérieur de Management – Larequoi
Université de Versailles Saint Quentin-en-Yvelines
mourad.attarca@uvsq.fr

Résumé :

Cette communication vise à contribuer à une meilleure connaissance des stratégies politiques des entreprises en explorant un concept lié et émergent : celui de « diplomatie d'entreprise ». Nous explorons ainsi dans cette communication de concept de « diplomatie d'entreprise » en proposant son articulation avec la stratégie politique des entreprises. La communication est organisée en trois parties. La première partie présente le concept de stratégie politique avant de développer la notion de « diplomatie stratégique La deuxième partie s'intéresse à un champ particulier où se déploient les diplomaties d'entreprise : les institutions européennes à Bruxelles. Nous présentons les règles qui régissent les activités diplomatiques des entreprises auprès des institutions européennes avant d'aborder un cas de « confrontation diplomatique » : le cas de la réglementation de l'étiquetage alimentaire. La troisième partie est consacrée aux enseignements que nous pouvons tirer des stratégies diplomatiques au sein de l'environnement européen ainsi qu'aux pistes de recherche futures.

Mots-clés : Stratégie - Stratégie politique - Lobbying - Influence - Diplomatie stratégique

Une exploration du concept de diplomatie stratégique : le cas de la réglementation sur l'étiquetage nutritionnel

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'année, les stratégies politiques des entreprises constituent un domaine de recherche fécond en management stratégique (Rival et Chanut, 2015). Dans un environnement économique contraint, l'environnement social et politique devient un enjeu majeur pour les entreprises. Comme le souligne Reich (2008), dans un contexte concurrentiel global et exacerbé, l'arène politique devient le prolongement du champ de la confrontation économique entre les entreprises. Celles-ci peuvent se retourner vers l'Etat pour bénéficier de décisions publiques favorables et pallier leurs éventuelles faiblesses concurrentielles, protéger leurs positions acquises, voire s'assurer de nouveaux avantages concurrentiels (Thoenig, 2015). Les réglementations portant sur les échanges internationaux et le commerce mondial, l'organisation de la concurrence, la propriété intellectuelle, les normes et les standards, la protection de l'environnement ou encore la fiscalité et les mouvements financiers, constituent ainsi autant d'opportunités - ou de menaces – pour les entreprises dans leur compétition économique. Ces enjeux politiques ne sont l'apanage des entreprises multinationales. Lorsque les sociétés de taxis parisiens ont été confrontées à la concurrence nouvelle des sociétés de VTC (véhicules de tourisme avec chauffeur) emmenée par l'entreprise américaine Uber, c'est bien vers l'Etat qu'elles se sont tournées pour tenter de limiter le bouleversement concurrentiel[1]. De même, pour bénéficier du fort pouvoir d'achat des touristes en visite à Paris, c'est vers le ministère du Tourisme et le ministère de l'Economie que Les Galeries Lafayette et le Printemps, deux entreprises pourtant concurrentes, se sont tournées afin d'obtenir l'autorisation d'ouverture dominicale de leurs magasins[2]. Le champ politique peut donc être aussi une source de menaces à limiter comme une source d'opportunités à saisir. Les décisions politiques recherchées peuvent constituer un « adjuvant » à une stratégie concurrentielle ambitieuse ou un palliatif à une stratégie concurrentielle en panne. Le concept de stratégie politique (Hillman et al., 2004) renvoie justement au comportement de l'entreprise (objectifs, activités mises en

[1] Voir par exemple : « Comment le roi des taxis compte contrer Uber », Dominique, Nouvel Obs, 10 juillet 2015.
[2] Voir par exemple : « La loi Macron inapplicable dans les grands magasins à Paris », Ivan Letessier, Le Figaro, 8 septembre 2015

œuvre, résultats) dans le champ politique. Plusieurs auteurs ont exploré ce sujet et proposé une conceptualisation de la stratégie politique ou des activités politiques des entreprises (Bonardi et al., 2005 ; Dahan et al., 2013 ; Doh et al., 2012 ; Hillman et Hitt, 1999 ; Lord, 2000 ; Mitnick, 1993 ; Rehbein et Schuler, 1999). Même si ce corpus théorique n'est pas stabilisé (Rival et Chanut, 2015), il ressort de ces travaux que : 1) les stratégies politiques dépendent de facteurs (ressources politiques), d'acteurs (institutions publiques, groupes d'intérêts, lobbyistes, leaders d'opinion…) et de règles (institutions, rationalité politique…) qui sont spécifiques ; 2) les stratégies politiques sont déployées au bénéfice d'une stratégie économique avec laquelle un certain « alignement[3] » est recherché.

Nous nous proposons dans cette communication de contribuer à une meilleure connaissance des stratégies politiques des entreprises en explorant un concept lié et émergent : celui de « diplomatie d'entreprise ». Dans un ouvrage paru il y a 3 années (Lucas, 2012), un groupe de réflexion français (Institut Choiseul) a introduit le terme de « diplomates d'entreprise » pour désigner les responsables qui, au sein des entreprises, sont chargés des affaires publiques et des relations avec les institutions publiques. Ces responsables, que d'aucuns pourraient nommer les « lobbyistes d'entreprises » (Limousin, 2007), incarnent la stratégie politique de leurs organisations et contribue à sa formulation et à sa mise en œuvre. Mais il apparait que le concept de « diplomatie stratégique » est plus large (Ruël et al., 2013 ; Steger, 2002) car la diplomatie ne porte pas seulement sur les relations avec les pouvoirs publics et elle s'attache aussi aux relations avec les autres acteurs ou parties prenantes externes de l'entreprise.

Cette communication est organisée en trois parties. Dans une première partie, nous reviendrons sur le concept de stratégie politique avant de développer la notion de « diplomatie stratégique ». Nous tenterons par ailleurs, de montrer l'articulation, pratique et conceptuelle entre ces deux notions. Dans la deuxième partie, nous nous intéresserons à un champ particulier où se déploient les diplomaties d'entreprises : les institutions européennes à Bruxelles. Nous aborderons ainsi les règles qui régissent les activités diplomatiques des entreprises avant d'aborder deux cas de « confrontation diplomatique » : le cas de la réglementation de l'étiquetage alimentaire et le cas de la réglementation bancaire. Nous conclurons sur les enseignements que nous pouvons tirer des stratégies diplomatiques au sein de l'environnement européen et sur les pistes de recherche sur ce thème.

[3] Par référence au terme d'alignement stratégique utilisé par Thomas Lawton (Rival, 2015).

1. DE LA STRATEGIE POLITIQUE DES ENTREPRISES A LA DIPLOMATIE D'ENTREPRISE : QUELLE ARTICULATION ?

Cette première partie présente les notions de stratégie politiques des entreprises et diplomatie d'entreprises et propose une articulation entre ces deux notions.

1.1. LA STRATEGIE POLITIQUE DE L'ENTREPRISE

La notion « stratégie politique de l'entreprise » (*Corporate Political Strategy*) désigne l'ensemble des efforts réalisés par une entreprise pour façonner son environnement politique et obtenir des décisions publiques qui soient favorables à ses intérêts (Hillman et Hitt, 1999). C'est aussi l'expression du pouvoir de l'entreprise sur son environnement politique et de sa volonté de contrôler - ou de maîtriser – son environnement (Pfeffer et Salancik, 1978). L'objectif d'une stratégie politique est d'influencer les décisions publiques dans le but de prévenir des risques réglementaires et d'assurer la pérennité ou le développement de l'entreprise. La stratégie politique a vocation à permettre à l'entreprise de consolider ou d'accroître sa légitimité (Baysinger, 1984) mais aussi de préserver ou d'accroitre sa compétitivité : accroître la taille de ses marchés, accroitre son pouvoir de négociation, améliorer sa position concurrentielle, réduire les risques d'entrants potentiels, etc. Les facteurs justifiant le déploiement d'une stratégie politique sont nombreux. On peut les classer en trois catégories (Oliver et Holzinger, 2008 ; Rehbein et Schuler, 1999) : les facteurs liés au contexte politique et institutionnel (par exemple, plus ou moins pluraliste), les caractéristiques du secteur d'activité (réglementation, structure concurrentielle…) et les caractéristiques propres à l'entreprise (taille, activités, nature de la stratégie corporate…).

La notion d'activités politiques d'entreprise (*Corporate Political Activity*) renvoie également à cette même logique de pouvoir exercée par l'entreprise sur son environnement politique (Bonardi et al., 2005 ; Dahan et al., 2013). Elle désigne l'ensemble des initiatives visant à influer sur les décisions publiques ou sur les activités politiques (activités gouvernementales, activités parlementaires, etc.). Hillman et Hitt (1999 : p. 835) proposent ainsi une taxonomie des différentes activités politiques classés en trois catégories :

- Les activités politiques basées sur l'usage information comme levier d'influence des décisions publiques ; il peut s'agir de lobbying au sens d'influencer directement les décideurs publics (Attarça, 2007), de participation à des auditions, des groupes de travail ou des comités d'experts organisés par les pouvoirs publics ou encore la production de

données spécifiques visant à orienter les débats publics (Foucart, 2013 ; Oreskes et al., 2014) ;

- Les activités de financement politique : les auteurs s'inscrivent dans le contexte institutionnel américain où le financement politique est légal et réglementé (dons ou soutiens matériels apportés aux candidats à des élections ou aux partis politiques) mais il est possible d'élargir ce type d'activités au financement illégal : corruption, trafic d'influence (Lascoumes, 2011) ;
- Les activités basées sur des coalitions et l'actions politiques collectives : mobilisation des parties prenantes (*grass-roots lobbying*), création de coalition *ad hoc* avec d'autres entreprises (Pijnenburg, 1997), communication d'influence, relations publiques, campagnes médiatiques, etc.

Le caractère stratégique des activités politiques de l'entreprise est double. D'une part, les activités politiques peuvent porter sur des décisions publiques et des enjeux économiques qui peuvent impacter durablement la performance et le développement l'entreprise, voire sa pérennité. Les activités politiques conduites par les entreprises du secteur pharmaceutique (prix du médicament), du secteur du tabac (fiscalité, distribution) ou encore celui de l'agro-chimie (Monsanto et les OGM) sont en lien direct avec leur performance économique et la taille de leurs marchés. D'autre part, il est possible d'adapter les choix des activités politiques en fonction de leur efficacité attendue et d'agencer les différentes activités de façon à maximiser la capacité d'influence de l'entreprise. Une entreprise peut ainsi choisir différentes tactiques d'influence. Yoffie (1987) montre que les entreprises les plus pro-actives sur le plan politique ont plus de chances de tirer des bénéfices du champ politique que les entreprises qui adoptent un comportement de suiveur ou de passager clandestin (Olson, 1978). D'autres auteurs montrent que les choix des activités politiques à mettre en œuvre varient en fonction de l'évolution du processus de décision publique (Buchholz (1992 ; Lord, 2000).

Hillman et Hitt (1999) identifient quant à eux deux dimensions permettant de caractériser les choix des stratégies politiques des entreprises : la vision temporelle et l'autonomie d'action :

- *La vision temporelle*. Les auteurs identifient deux logiques dans les relations qu'entretient l'entreprise avec son environnement politique : *transactionnelle*, quand l'entreprise à une vision de court terme et qu'elle détermine les moyens de ses interventions politiques au cas par cas et sur la base d'intérêts ponctuels ; *relationnelle* quand l'entreprise inscrit dans la

durée ses relations avec son environnement politique et quelle développe une vision à plus long terme de ses intérêts et de ses activités politiques ;

- *L'autonomie de l'action*. Les auteurs distinguent les logiques d'actions individuelles où l'entreprise déploie ses actions politiques de façon autonome, et les logiques d'actions collectives où l'entreprises cherchent à constituer des coalitions (plus ou moins formelles) voire à s'inscrire dans des actions collectives ; ces deux options stratégiques n' étant pas, bien sûr, exclusives.

Dans une approche fondée sur la théorie des ressources (Barney, 1991), Oliver et Holzinger (2008) proposent une typologie (figure 1) qui intègre les objectifs visés par l'action politique. A travers ses activités politiques, l'entreprise cherche-t-elle à maintenir une position acquise (*value maintenance*) ou cherche-t-elle à créer de la valeur économique (*value creation*). Par ailleurs, les auteurs distinguent par ailleurs, les comportements de conformité (*compliance*) qui traduisent une absence d'activités politiques des comportements d'influence qui font référence à une forme d'activisme sur le plan politique.

L'intérêt de cette typologie réside dans la place qu'elle accorde aux *capacités dynamiques* de l'entreprise. Les auteurs relèvent en effet que, dans un environnement politique complexe et changeant, la stratégie d'influence va s'appuyer sur des capacités dynamiques spécifiques. Les capacités dynamiques externes de l'entreprise repose sur des ressources, que l'on peut qualifier de politiques (Attarça, 2002 ; Dahan, 2005) comme : son image et sa réputation, sa taille, son réseau relationnel politique, ses moyens financiers ou encore ses moyens organisationnels et humains dédiés à l'action politique. Les responsables chargés des relations institutionnelles, que d'aucuns appellent les « diplomates d'entreprise » (Lucas, 2012) ainsi que les structures internes chargées des « affaires publiques » confère à l'entreprise une capacité dynamique politique décisive (Rehbein et Schuler, 1999).

Figure 1 : Une typologie des stratégies politiques des entreprises

		Objectifs stratégiques	
		Maintien de la valeur	***Création de valeur***
Orientations stratégiques	***Conformité***	**Stratégie réactive** *Focus : capacités internes* *Exemples :* Se conformer rapidement aux standards Adapter rapidement sa stratégie et ses	**Stratégie d'anticipation** *Focus : capacités internes* *Exemples :* Adopter les meilleures pratiques pour s'adapter Recruter des experts venant du secteur public
	Influence	**Stratégie défensive** *Focus : capacités externes* *Exemples :* Lobbying pour accroître les barrières à l'entrée Défense du statu quo	**Stratégie pro-active** *Focus : capacités externes* *Exemples :* Changer les normes du secteur Changer les standards qui fondent la législation

Oliver et Holzinger (2008)

1.2. LA NOTION DE DIPLOMATIE D'ENTREPRISE

La notion de diplomatie d'entreprise (*Corporate diplomacy*) a été introduite par des auteurs qui, au début des années 2000, se sont intéressés aux mutations de l'environnement des entreprises multinationales. Strange (2000) a analysé le rôle croissant des multinationales dans l'évolution des relations internationales entre les Etats. Compte tenu du pouvoir détenu par certaines entreprises multinationales, elle considère que les Gouvernements doivent, à côté de la diplomatie classique entre Etats, développer une diplomatie tournée vers les entreprises. Réciproquement, dans un contexte international complexe et incertain les entreprises doivent développer un savoir-faire de négociation avec les autres entreprises (diplomatie entreprise-entreprise) mais aussi avec les Etats (diplomatie entreprise-Etat). Le terme de « diplomatie d'entreprise » a été ensuite formellement introduit par plusieurs auteurs dans le changement du management international (London, 1999 ; Muldom, 2005 ; Ordeix-Rigo et Duarte, 2009 ; Ruël et al., 2013 ; Saner et al., 2000 ; Saner et Yiu, 2001 ; Steger, 2002 ; Wolters, 2012),

Pour Saner et al. (2000), la diplomatie, au sens politique du terme, vise à construire des relations durables entre Etats, à cultiver la confiance et à éviter de semer la discorde. La diplomatie est

l'art de construire des relations entre Etats avec intelligence et tact, par des moyens pacifiques[4]. Dans le contexte de globalisation de leur environnement, Saner et al. (2000, p. 81) estiment que les entreprises multinationales doivent développer des compétences diplomatiques spécifiques pour "gérer" (*to deal with*) les relations avec les Etats, les relations avec les groupes de pression ainsi que les situations conflictuelles[5]. S'appuyant sur ces mêmes hypothèses, Steger (2002) a ainsi défini la diplomatie d'entreprise comme étant « *la gestion systématique et professionnelle permettant de s'assurer que les activités (de l'entreprise) sont réalisées paisiblement sans remise en cause de son acceptabillité sociale (« licence to operate ») ainsi que la gestion des interactions qui permettent une adaptation mutuelle entre l'entreprise et la société* » (p. 6-7). Une autre définition a été proposée par Wolters (2012) qui conçoit la diplomatie d'entreprise comme étant « *l'établissement, par les dirigeants ou leurs représentants, de relations durables et positive avec les gouvernements étrangers et les parties-prenantes (stakeholders) non gouvernementales (économiques et non-économiques) dans le but de créer et de développer une légitimité (sauvegarde de l'image et de la réputation de l'entreprise) dans un environnement d'affaires international* ». (p. 3-4).

Si la notion de diplomatie d'entreprise a été développée dans le contexte des stratégies internationales des firmes, l'intérêt de déployer des relations durables et positives avec les parties prenantes externes peut s'appliquer à tous types d'entreprise. On retiendra donc avec Alix (2014), analysant les travaux de Henisz (2014), que la diplomatie d'entreprise est « *la capacité politique, relationnelle et sociale de l'entreprise, tournée prioritairement vers ses parties prenantes externes, afin de garantir sa performance économique sur le long terme* » (p. 192).

Le concept de diplomatie d'entreprises trouve ses fondements dans trois champs théoriques :

- La gestion problématiques non marchandes (*issue management*) ; c'est la nécessité pour l'entreprise de prendre en compte l'ensemble des facteurs et des acteurs de son environnement socio-politique (Simcic Brønn et Brønn, 2002) afin de construire une stratégie non marchande -*non market strategy* (Baron, 1995) ;
- La gestion des parties prenantes (*stakeholders*) ; c'est la nécessité de considérer l'entreprise « en société », c'est-à-dire comme une institution en relations avec un

[4] Les auteurs reprennent une définition d'un diplomate britannique Sir Ernest Mason Satow (1843-1929)
[5] Les auteurs donnent comme exemple Shell et le conflit avec le peuple Ogoni au Nigéria.

ensemble d'acteurs, ayant leurs propres intérêts, et pouvant l'impacter positivement ou négativement (Freeman, 1983 ; Wood, 2001) ;

- La gestion de la légitimité d'entreprise (Suchman, 1995) ; c'est la capacité de l'entreprise à aligner ses normes et ses valeurs avec ceux de l'environnement sociale dans lequel elle évolue de façon à parvenir à une « acceptabilité sociale[6] » (Raufflet, 2014).

La diplomatie est donc un moyen pour l'entreprise de faire d'anticiper et de mieux répondre aux enjeux économiques, sociaux et politiques qui peuvent impacter ses activités (Saner et al., 2000 ; Steger, 2002). C'est aussi un moyen pour l'entreprise d'accroître son influence et son pouvoir social et de légitimer son statut d'institution sociale (Ordeix-Rigo and Duarte ; 2009)

1.3. DIPLOMATIE D'ENTREPRISE ET STRATEGIE POLITIQUE

Comme le soulignent Ruël et al. (2013), la notion de diplomatie d'entreprise est plus large de la notion de stratégie politique. La diplomatie d'entreprise recouvre en effet l'ensemble de la gestion des relations avec l'environnement social et politique de l'entreprise et non pas seulement l'infuence des autorités publiques (Oliver et Holzinger, 2008). Saner et al. (2000) intègrent en effet dans le périmètre de la diplomatie d'entreprise (p. 85) :

- l'influence des acteurs économique et sociaux afin de créer de nouvelles opportunités de marché ;
- la collaboration avec les organismes régulateurs dont les décisions impactent les activités de l'entreprise ;
- la prévention des conflits potentiels avec les parties prenantes et la minimisation des risques politiques ;
- l'utilisation de tous les canaux médiatiques pour sauvegarder l'image et la réputation de l'entreprise.

La diplomatie d'entreprise se traduit ainsi par la formulation d'une stratégie relationnelle avec les parties prenantes externes, la conduite des négociations bilatérales et multilatérales et la coordination des moyens nécessaires à l'exercice de l'influence : analyse de l'environnement,

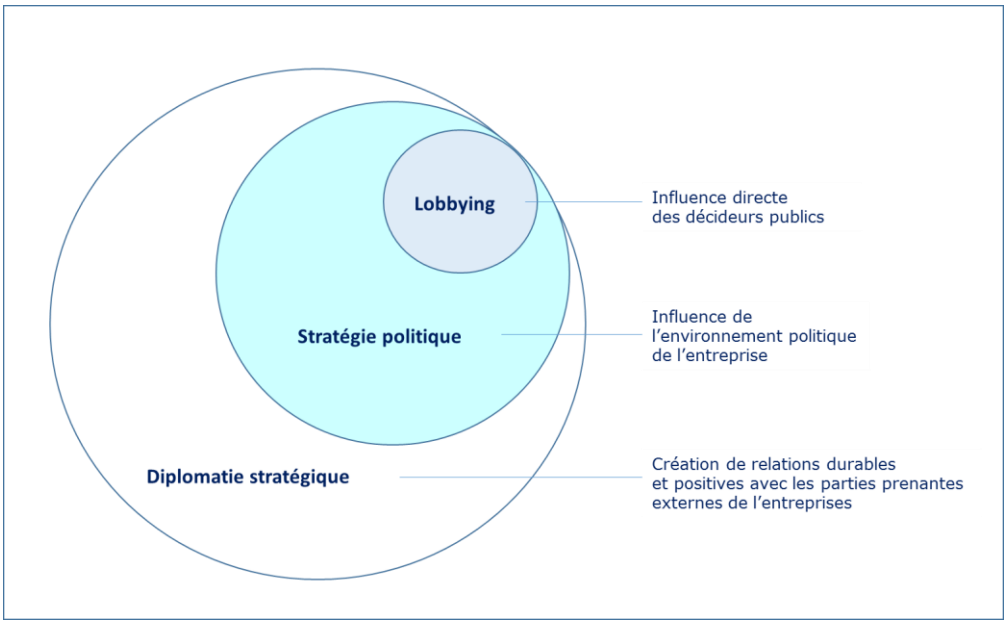
[6] Pour l'auteur, « l'acceptabilité sociale fait référence à la perception des parties prenantes locales qu'un projet, une entreprise, ou une industrie est socialement acceptable ou légitime » (p. 5). Dans les travaux sur la diplomatie d'entreprise, la notion d'acceptabilité sociale (*licence to operate*) est considérée dans un sens plus large : il s'agit de l'acceptabilité de l'entreprise au institutionnel et pas seulement au sens opérationnel (projets, opérations).

constitution des réseaux relationnels, campagnes de relations publiques, etc. S'agissant des entreprises multinationales, Saner et al. (2000) insistent sur la nécessité pour elles de faire de lobbying « avec finesse » et de veiller aux protocoles et aux coutumes des pays dans lesquelles elles exercent leurs activités.

Ruël et al. (2013) estiment que les notions de diplomatie d'entreprise et de stratégie politique se recouvrent partiellement, s'agissant des entreprises multinationales. Il clair que toutes les activités de diplomatie d'entreprise ne relèvent pas de la stratégie politique : la gestion des relations avec les organisations non gouvernementales (ONG) ou la gestion des relations avec les communautés locales ne relève pas des définitions habituelles de la stratégie politique (Hillman et al. 2004 ; Oliver et Holzinger, 2008). Ruël et al. (2013) estiment par ailleurs que certaines activités politiques comme le lobbying ou le financement de campagnes électorales ne relèvent pas de la diplomatie d'entreprise car ce sont des actions de court terme alors la diplomatie d'entreprise portent sur une vision à long terme (p. 4). Nous récusons cette analyse car le lobbying peut être vu comme de la négociation bilatérale avec des pouvoirs publics, voire comme une négociation multilatérale avec les autres parties prenantes politiques si l'entreprise s'engage dans une action d'influence collective (Hillman et Hitt, 1999).

Les principes de la diplomatie d'entreprise peuvent s'appliquer à tous types d'entreprises, qu'elle soit multinationales ou non. Les questions de la gestion des enjeux externes, de la gestion des relations avec les parties prenantes ou celle de la gestion de la légitimité se posent également pour les entreprises d'envergure nationale. Bien entendu, ces enjeux sont plus cruciaux et plus complexe pour une entreprise multinationale (multiplicité des environnements sociaux et politiques, imbrication d'enjeux locaux et d'enjeux transnationaux, nécessité d'une vision globale, etc.). Conceptuellement, et dans le cas le plus général, la stratégie politique de l'entreprise apparaît donc comme un sous-ensemble de la diplomatie d'entreprise (figure 2).

Figure 2 : Lobbying, stratégie politique et stratégie diplomatique



Par ailleurs, afin d'aligner ces deux concepts, il nous semble plus judicieux de faire référence à la notion de « stratégie diplomatique » plutôt qu'à celle de « diplomatie d'entreprise ». Si la diplomatie d'entreprise est effectivement une « capacité politique et relationnelle » (Alix, 2014) ou un ensemble de compétences (Saner et al., 2000 ; Saner et Yiu, 2001), l'enjeu pour l'entreprise est bien de gérer ses relations avec son environnement social et politique et donc de définir et de mettre en œuvre une stratégie (Amann et al., 2007).

Cette conception est cohérente avec les pratiques au sein des entreprises et les fonctions exercées ou attendues par les « diplomates d'entreprise » (Henisz, 2014 ; Lucas, 2012). Les témoignages recueillis par Lucas (2002) auprès de professionnels[7] de la diplomatie et des relations institutionnelles montrent bien qu'il s'agit là d'une fonction au cœur des enjeux stratégiques des entreprises. Les diplomates d'entreprises représentent ainsi des relais (de Beaufort et Belot, 2012), des facilitateurs (Saner et al., 2000), des pivots (Dahan et al., 2014) entre leur entreprise et la société civile. Ils incarnent un changement de paradigme où l'entreprise, consciente des enjeux sociaux et politiques sur ses activités, adopte une démarche pro-active et, au moins formellement, positive, de ses relations externes.

2. LA DIPLOMATIE STRATEGIQUE EN ACTION : LE CAS DE BRUXELLES ET DES INSTITUTIONS EUROPENNES

[7] Entretiens avec des responsables des « relations institutionnelles » d'entreprises ou d'organisations comme : RATP, Alcatel-Lucent, Vivendi, Vinci, General Electric, Sanofi-Pasteur, Lyonnaise des Eaux, Cofely, Carrefour, Orangina, Unibail-Rodamco, Unicef

Nous présentons dans cette deuxième partie les activités de diplomaties stratégiques dans le contexte institutionnel européen. Depuis l'adoption de l'Acte Unique européen en 1987, la majorité des réglementations impactant les entreprises sont discutées et décidées à Bruxelles. C'est également auprès des institutions européennes que se traitent la plupart des enjeux sociaux et politiques (concurrence, commerce, innovation, environnement, consommation…) auxquels sont confrontées les entreprises.

2.1. BRUXELLES, TERRAIN D'ACTION DE LA DIPLOMATIE STRATEGIQUE

De façon générale, les entreprises, individuellement ou à travers leurs organisations professionnelles et patronales, ont joué un rôle important dans le processus de construction européenne. La participation des entreprises dans le processus de décision communautaire a été a été encouragée, notamment par la Commission européenne (Van Schendelen, 2013), pour légitimer l'échelon européen dans les processus de décision publique, mais aussi pour construire des relais entre les citoyens européens et les institutions européennes.

A Bruxelles, les activités de diplomatie stratégiques des entreprises sont principalement centrées sur les relations avec les institutions européennes (Commission, Parlement, Conseil) mais elles recouvrent également les relations avec d'autres parties prenantes, politiques, économiques ou sociales : entreprises, associations professionnelles, organisations non gouvernementales, syndicats, bureau de représentations des collectivités territoriales, *think tank*… (Gueguen, 2007). Les activités de diplomatie stratégique peuvent également consister à influencer les positions de la Commission européenne dans sa diplomatie politique en tant que représentants des Etats membres de l'Union Européenne.

Le jeu diplomatique qui existe entre les entreprises (et de façon générale les groupes d'intérêts) et les institutions européenne est interprété par certains auteurs (Klüver, 2011) comme un jeu d'échange dans lequel chaque partie tire des bénéfices. Les entreprises cherchent à influencer les institutions communautaires et obtenir des décisions favorables sur le plan européen. Elles disposent pour ce faire de trois ressources politiques clés : l'information (expertise), la relation avec une partie des citoyens et le pouvoir de marché. Les institutions européennes, et surtout la Commission, cherchent à accroître leur légitimité institutionnelle et à assurer sa pérennité et la pérennité de ses prérogatives politiques mais aussi à acquérir des informations utiles à ses activités décisionnelles. Les institutions de deux ressources clés : le contrôle de l'accès aux décideurs publics (Bouwen, 2002) et le pouvoir politique ou technique dans les processus de

décision : pouvoir de décision pour le Conseil, pouvoir de co-décision pour le Parlement, pouvoir d'initiative, de mise en œuvre des décisions, et pouvoir de décision pour les actes délégués s'agissant de la Commission (Gueguen, 2007).

A partir des années 90, le Parlement européen puis la Commission européenne ont engagé une réflexion sur leurs relations avec les groupes d'intérêts (dont les entreprises à titre individuel). Deux registres des groupes d'intérêts ont été mis en place avant d'être unifiés en 2011. Bien que l'inscription à ce registre ne soit pas obligatoire, son exploitation donne un aperçu assez précis des entreprises (mais aussi des autres groupes d'intérêts) intervenants dans l'arène politique bruxelloise (figure 3).

Figure 3 : Groupe d'intérêts enregistrés sur le registre européen des représentants d'intérêts (source : Registre de Transparence ; ec.europa.eu et statistiques publiées par Lobbyfacts.eu)

Lobbies	Nombre d'accreditations	%	Nombre de lobbyistes	%	Nombre d'organisations	%
Organisations professionnelles (entreprises)	1 568	26,2%	10 817	7,4%	2 185	24,4%
Organisations non gouvernementales	1 503	25,1%	54 304	37,0%	2 295	25,6%
Entreprises et groupes	1 199	20,0%	25 163	17,1%	1 555	17,4%
Lobbyistes (consultants, cabinets, juristes…)	1 099	18,4%	6 310	4,3%	1 313	14,7%
Think tanks	208	3,5%	21 809	14,8%	451	5,0%
Syndicats professionnels (salariés)	174	2,9%	4 382	3,0%	521	5,8%
Organisations représentant des autorités publiques (locales) ou mixtes, etc.	156	2,6%	5 837	4,0%	416	4,6%
Oganisations religieuses	50	0,8%	266	0,2%	37	0,4%
Institutions académiques	31	0,5%	17 991	12,2%	177	2,0%
Total	**5 988**	**100%**	**146 879**	**100%**	**8 950**	**100%**

Sur environ 6 000 groupes officiellement enregistrés auprès des institutions européennes, 20% représentent des entreprises à titre individuel. La diplomatie des entreprises passent également par des organisationnelles professionnelles (26,2%), des groupes de réflexion (3,5%) et bien entendu des cabinets spécialisés dans le lobbying et les relations institutionnelles (18,4%). Les entreprises ayant des activités politiques à Bruxelles ne disposent pas nécessairement d'un « bureau de représentation » - une ambassade pour reprendre le langage diplomatique – à

Bruxelles. Selon Gueguen (2007) environ 1/3 des lobbyistes ou des responsables des relations institutionnels intervenant auprès des institutions européennes sont physiquement basés à Bruxelles. Toujours selon l'auteur, les bureaux de représentation des entreprises installée à Bruxelles disposent, en moyenne, d'un effectif permanent estimé de 4 à 5 personnes, avec un maximum de 10 à 12 personnes.

Les déclarations dans le registre européen permettent d'estimer le niveau des budgets consacrés par les plus grandes entreprises à leurs activités diplomatiques bruxelloises, sachant qu'une part importante de ce budget est consacrée aux structures de représentation :

- Entre 4,5 M€ et 5 M€ pour des entreprises comme Exxon, Shell, Microsoft ;
- Entre 3 M€ et 4 M€ pour des entreprises comme : Deutsche Bank, Dow Europe, Google, Volkswagen, General Electric, Siemens ou Huawei ;
- Entre 2 M€ et 3 M€ pour des entreprises comme Daimler, EDF, BASF, ENGIE ou ENEL ;
- Moins de 2 M€ pour des entreprises comme Deutsche Post, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson Novartis International, Rolls-Royce, Barclays, Allianz, ArcelorMittal ou AstraZeneca.

Les activités diplomatiques des entreprises à Bruxelles comprennent plusieurs facettes (Van Schendelen, 2013) que l'on peut résumer ainsi :

- La veille et l'intelligence institutionnelle : identification, analyse et hiérarchisation des enjeux politiques au niveau des institutions communautaires ;
- Les rencontres formelles ou informelles avec des responsables publics (fonctionnaires de la Commission européenne, commissaires, parlementaires, représentants ou responsables politiques des Etats membres…) :
- La participation aux consultations et aux groupes de travail (comités d'experts) organisés par la Commission européenne ou par le Parlement européen ;
- La rédaction de documents destinés à influer directement les décisions publiques : dossiers techniques ou juridiques, dossier d'argumentation pour légitimer les positions défendues par l'entreprise, propositions d'amendements parlementaires à faire voter, consignes de vote pour les parlementaires[8], etc.

[8] Ces deux dernières activités sont très controversées car elles sont intrusives. La première consiste à rédiger des amendements « clés en main » puis rechercher le meilleur parlementaire pour « porter » cet amendement devant une commission parlementaire ou devant l'Assemblée. La seconde consiste à indiquer aux parlementaires le sens du « bon » votre à adopter en apportant des arguments.

- La constitution d'un réseau politique : relations avec les représentants des autres groupes d'intérêts et avec tous les autres acteurs pouvant soutenir l'entreprise dans ses actions d'influence : associations non gouvernementales, journalistes, leaders d'opinions sur le plan européen, etc.

Le fonctionnement des institutions européennes et les principes même de la construction européenne favorisent une prise de décision basée sur la recherche de consensus (Coen et Richardson, 2009 ; Van Schendelen, 2013). Les entreprises doivent donc privilégier les approches transnationales, agir aussi bien à l'échelle européenne qu'à l'échelle des Etats membres, et intégrer dans leurs stratégies relationnelles les principes de la négociation et du compromis. Le contexte institutionnel européen encourage les entreprises à privilégier la constitution d'alliances politiques (Van Schendelen, 2013) afin d'accroître la légitimité de leurs revendications mais aussi leurs capacités d'influence. Les entreprises s'engagent ainsi de plus en plus dans la constitution de coalitions politiques ad hoc (Pijnenburg, 1997), c'est-à-dire des coalitions ponctuelles dédiées à l'influence d'une décision publique donnée mais aussi à la participation à des « plateformes » transversales de défense d'intérêts (Gueguen, 2007) associant des parties-prenantes variées : entreprises, organisations professionnelles, organisations non gouvernementales, groupes de réflexions, etc.

Les processus de décision communautaires se caractérisent par ailleurs par une forte complexité et une certaine opacité (Gueguen, 2011). Avec l'adoption du Traité de Lisbonne, la Commission européenne dispose d'un très fort pouvoir non seulement de mise en œuvre des décisions politiques mais aussi un fort pouvoir de décision à travers les actes dits de délégation. La Commission dispose ainsi de très nombreux comités dits de comitologie, composés d'experts externes (issus des groupes d'intérêts), lui permettant de préparer les actes délégués. Le travail de diplomatie stratégique cède ainsi le pas à un travail de « dossier » requérant une très forte expertise dans les différents domaines de décisions mais aussi une très forte connaissance des procédures de décision (Coen et Richardson, 2009 ; Morbois, 2014). Les diplomates d'entreprises doivent ainsi être capables de coordonner des réseaux de juristes capables d'identifier les procédures et les lieux pertinents d'exercice de l'influence, mais aussi des réseaux d'experts capables de participer aux comités.

Nous illustrons cette capacité d'influence des diplomates d'entreprises à travers une étude de cas relative à la réglementation de l'étiquetage nutritionnel des produits alimentaires.

2.2. LE CAS DE L'ETIQUETAGE NUTRITIONNEL

En février 2006, la Commission européenne a réactivé un processus[9] visant à réglementer l'information nutritionnelle figurant sur les emballages des produits alimentaires. Il s'agit d'indiquer sur l'emballage les apports caloriques ainsi que les apports nutritionnels (glucides, lipides, sel…) des produits alimentaires. Cette réglementation vise à améliorer l'information délivrée par les industriels aux consommateurs : souci de transparence et d'amélioration de la loyauté des transactions. Il s'agit aussi de répondre à un enjeu de santé publique en favorisant un meilleur équilibre alimentaire, prévenir les maladies (diabètes notamment) et lutter contre l'obésité, notamment infantile[10]. Cette réflexion sur l'étiquetage alimentaire s'inscrit dans un débat plus large visant à étendre l'information destinée au consommateur concernant la composition des produits agro-alimentaires[11].

Dans le cadre de la Confédération des industries agroalimentaires dans l'Union européenne (CIAA), qui représente les industriels européens du secteur agroalimentaire, les entreprises du secteur se sont engagées dans une démarche pro-active visant à répondre aux demandes de la Commission européenne mais à l'activisme d'associations civiles comme EPHA (*European Public Health Alliance*[12]) ou le BEUC (*The European Consumer Organization*[13]). La CIAA a ainsi mis en place un système d'information nutritionnel fondé sur les « apports journaliers recommandés » (AJR ou GDA[14]). L'information figure au dos produits. L'adoption du système reste facultative pour les entreprises. L'initiative a eu le soutien de la plupart des grands groupes agro-alimentaires (Nestlé, Danone, Coca-Cola, Ferrero, Barilla, Cargill, Unilever, Mars, Kraft, Kellogs…) mais surtout celle des très nombreuses PME du secteur. Selon le CIAA, les entreprises du secteur auraient dépensé, entre 2006 et 2010, près de 1 milliard d'euros pour promouvoir ce mode d'information nutritionnelle auprès des consommateurs mais aussi auprès des pouvoirs publics[15].

[9] Le processus réglementaire est beaucoup plus ancien puisque la première directive portant sur l'étiquetage des produits alimentaires date de 1979. Elle a fait l'objet de nombreux amendements avant d'être remplacée, en 2000, par une nouvelle directive : 2000/13/EC. Celle-ci a fait l'objet d'amendements en 2003. Toutefois aucune obligation n'était imposée aux industries quant à l'information nutritionnelle.
[10] Un tiers des européens seraient obèses : 27% des hommes et 38% des femmes. Environ 5 millions d'enfants sont obèses dans l'UE. (« Les enjeux de l'étiquetage nutritionnel », Daniel Leloup, Equilibre, n°47, août 2010). Une étude de l'OMS prévoit par ailleurs que la proportion d'obèses devrait augmenter d'ici quinze ans dans la quasi-totalité des pays européens (Libération, 6 mai 2015).
[11] Voir par exemple :
« L'étiquetage obligatoire des aliments est-il la meilleure solution pour les consommateurs ? », par Egizio Valceschini, Le Débats de l'Agro, Janvier 2006 ; « Quels enjeux pour l'étiquetage des denrées alimentaires sur Internet en UE ? », Euractiv.fr, 3 juin 2015
[12] European Public Health Alliance (EPHA) représente plus de 100 organisations non gouvernementales qui militant en faveur de la santé publique en Europe.
[13] Fédération des associations européennes de défense des consommateurs.
[14] Ou GDA : Guideline Daily Amount
[15] "A red light for consumer information: The food industry's €1-billion campaign to block health warnings on food", Corporate Europe Observatory, June 2010

Lors des négociations avec la Commission européenne pour l'adoption d'un système d'information nutritionnelle, il est apparu une nette divergence entre les positions défendues par la plupart des industriels de l'agro-alimentaires (directement ou via la CIAA) et celles défendues par les organisations représentant la société civile dans les domaines de santé et de la consommation (EPHA, BEUC, FoodWatch…). Les organisations civiles ont souhaité que l'Union européenne adopte le système dit des « feux » (*Multi-traffic light ou MTL*) qui un système d'information basée sur une signalétique coloré (vert, orange, rouge) selon la teneur en sucre, en sel ou en matière grasse d'un produit. De plus, les associations civiles souhaitaient que l'information nutritionnelle figure à l'avant des étiquettes. Le système MTL est considéré comme apportant une information nutritionnelle au consommateur plus claire et plus pertinente pour faire ses choix en matière alimentaire. Une *étude* menée en 2008 auprès de consommateurs australiens a confirmé ces hypothèses[16]. Le système MTL est par ailleurs en vigueur en Grande-Bretagne bien qu'il ne soit pas obligatoire. Il bénéficie par ailleurs du soutien de la *Food Standards Agency*, l'agence britannique de régulation en matière alimentaire, des associations civile de défense de la santé et de la défense des consommateurs, mais aussi de plusieurs industriels et distributeurs ; Sainsbury's, Waitrose, the Co-Op, Marks and Spencer, Asda…

Système GDA initié par la CIAA et la majorité des entreprises agro-alimentaires	***Système MTL réclamé par les associations civiles***

[16] Etude : "Front-of-Pack Food Labelling, Traffic light labelling gets the green light" (2008) menée par Ipsos-Eureka Social Research Institute au benefice de 5 associations civiles dans le domaine de la santé : Choice, Institution of Obesity, Nutrition & Exercice, Public Health, Obesity Policy Coalition, Cancer Council

En mars 2010, la proposition d'adopter le système MTL comme référentiel pour l'information nutritionnel au niveau européen est discuté au Parlement européen. L'initiative des associations civiles est soutenue par les entreprises du secteur des assurances car elle correspond à la politique de prévention des risques sanitaires défendue par ces entreprises. La Commission parlementaire « Environnement et Santé publique » rejette toutefois la proposition. En juin 2010, la même proposition est également rejetée en assemblée plénière.

Selon l'organisation *Corporate Europe Observatory*[17], ce résultat favorable à l'industrie agro-alimentaire est la résultante d'une intense activité de lobbying mais aussi d'une stratégie diplomatique menée sur plusieurs fronts :

- La participation d'experts représentants les intérêts industriels (CIAA ou entreprises à titre individuel) dans les groupes de travail organisés par la Commission européenne (Direction Générale « Santé et Sécurité alimentaire ») ;
- La coordination avec les entreprises de la grande distribution également opposées au système MTL (Tesco, Carrefour…) et avec leurs organisations professionnelles (EuroCommerce[18] notamment) ;
- Le lancement, via un cabinet spécialisé, d'une vaste campagne de communication faisant la promotion du système GDA auprès des citoyens européens ; les diplomates de la CIAA ont même convaincu certains Etats de financer directement des campagnes de promotion du système GDA[19] ;
- Organisations de manifestations de relations publiques associant des responsables de la Commission européenne[20] ;
- Le lancement d'une étude, financée par la Commission européenne, sur le comportement des consommateurs face à l'information nutritionnelle. Cette étude a été menée par un think tank (EUFIC, *European Food Information Council*) lié aux industriels agro-alimentaires[21]. Les résultats de cette étude ont conforté la Commission européenne (DG Santé et Sécurité alimentaire) dans son soutien au système d'information nutritionnelle GDA ;

[17] "A red light for consumer information: The food industry's €1-billion campaign to block health warnings on food", Corporate Europe Observatory, June 2010
[18] Confédération européenne des fédérations et organisations professionnelles nationales représentant les intérêts de la distribution.
[19] Par exemple en 2009 en Grèce, dont l'industrie agro-alimentaire était fortement opposée au système MTL.
[20] Le cabinet Fleishman-Hillard organisé pour le compte de la CIAA un déjeuner débat le 2 mars 2010 au cours duquel le DG « Santé et Sécurité alimentaire » était l'invité vedette.
[21] Selon le Corporate Europe Observatory, les membres de EUFIC (en 2010) sont : Barilla, Cargill, Coca-Cola HBC, Coca-Cola, DSM Nutritional Products Europe Ltd., Ferrero, Danone, Kraft Foods, Mars, McCormick Foods, McDonald's, Nestlé, Novozymes, PepsiCo, Pfizer, Procter & Gamble, Südzucker, Unilever et Yakult.

- Le lobbying direct auprès des parlementaires et de leurs assistants : demande de rendez-vous, courriers, e-mails[22], tenue d'un stand en faveur du système GDA dans l'enceinte du Parlement[23], proposition d'amendements clés-en-main[24], consignes de vote

Pour le *Corporate Europe Observatory*, et relayant la preceptions de responsables politiques européens (parlementaires, assistants parlementaires) la campagne d'influence menée par l'industrie agro-alimentaire fait partie des campagnes les plus intenses, en terme de pression exercée sur les décideurs publics, enregistré au niveau des institutions européennes.

Si l'étiquetage nutritionnel devient obligatoire à partir du 16 décembre 2016[25], les institutions européennes n'imposent pas un système d'information nutritionnel particulier. La controverse sur l'étiquetage ainsi rejailli à l'échelle des Etats membres. En France, le débat a resurgit, en mars 2015, en marge de la loi de santé publique. Sur la base d'un rapport remis par un expert[26] à la ministre de la Santé, plusieurs associations (Consommation, Logement et Cadre de Vie, UFC-Que Choisir, Food Watch…) ont cherché à promouvoir un système d'information qui s'inspire du système MTL[27]. La mobilisation des industriels[28], menée par l'ANIA (Association Nationale des Industries Alimentaires), a bloqué cette initiative. En Grande-Bretagne en revanche sous l'impulsion de la *Food Standards Agency*, des associations civiles et des entreprises soutenant le système MTL, des négociations avec les principales entreprises du secteur agro-alimentaire ont conduit à l'adoption[29], en 2013, d'un système d'information nutritionnel hybride mêlant les principes du GDA et du MTL. De nombreuses entreprises agro-alimentaires (Mars, McCain Foods, Nestlé, PepsiCo, Sainsbury's …) et des distributeurs (Aldi Stores, Asda, Boots, Lidl UK, Marks and Spencer, Tesco…) soutiennent désormais ce système qui reste toutefois facultatif. La décision britannique a été contestée devant la Commission européenne par le gouvernement italien, vraisemblablement sous l'impulsion des diplomates

[22] Une députée européenne siégeant à la commission « Environnement et Santé publique » affirme avoir reçu jusqu'à 150 mails par jour lors des périodes de pointe du lobbying exercé par les représentants des industriels.
[23] Durant 3 jours en novembre 2009.
[24] 800 amendements ont été votés par la commission « Environnement et Santé publique » ; tous ne sont pas liés toutefois à l'étiquetage nutritionnel.
[25] Règlement INCO n° 1169/2011
[26] Rapport remis par le Pr. Serge Hercberg, président du Programme national nutrition santé (PNNS, en novembre 2013 : « *Propositions pour un nouvel élan de la politique nutritionnelle française de santé publique dans le cadre de la Stratégie Nationale de Santé* ».
[27] Le système proposé par le Pr. Hercberg comporte 5 feux.
[28] Voir : « Bras de fer autour de l'étiquetage nutritionnel », Camille Harel, LSA, 8 avril 2015
[29] "Final design of consistent nutritional labelling system given green light", Department of Health, 19 June 2013, www.gov.uk/government/news

des entreprises italiennes de l'agro-alimentaire qui voient dans le système anglais une menace potentielle[30]. La demande de l'Italie a été rejetée par la Commission européenne[31].

3. DISCUSSION ET CONCLUSION

L'analyse du cas de l'étiquetage nutritionnelle illustre parfaitement l'utilité de la diplomatie stratégique pour les entreprises du secteur agro-alimentaire. Grâce aux capacités et aux ressources politiques dont elles disposent sur le plan européen (représentation confédérale unifiée via le CIAA ; bureaux de représentation des grandes entreprises comme Coca-Cola, Danone ou encore Nestlé, réseaux d'experts, *think tank* portant les intérêts de l'industrie…), les entreprises du secteur ont pu largement anticiper les évolutions réglementaires et, surtout, bloquer lorsqu'il le devenait nécessaires les initiatives politiques contraires à leurs intérêts.
A titre individuel (pour les plus grandes) et collectif, les entreprises ont déployé toute la panoplie des activités diplomatiques et politiques que nous avons recensé dans la première partie (Hillman et Hitt, 1999 ; Saner et al., 2000).

Le cas montre bien comment les activités diplomatiques des entreprises ont été adaptées au contexte institutionnel dans lequel elles se déploient. Le recours aux experts pour infléchir les débats techniques sur les solutions discutées par les services de la Commission européenne ou encore la conduite d'activités d'influence aussi bien à l'échelle de l'Europe qu'à l'échelle des Etats membres (Grèce, Italie, France…) montre bien que la diplomatie des entreprises a été adaptée aux règles qui régissent les processus de décision communautaires.

Le cas illustre également la conduite d'une stratégie politique pro-active (Oliver et Holzinger, 2008) puisque, notamment sous l'impulsion de la CIAA, les entreprises du secteur ont proposé volontairement un système d'information nutritionnel répondant, au moins en partie, à la demande des institutions européennes et à la demande de la société civile. Cette stratégie volontaire a permis aux industriels de gagner en légitimité vis-à-vis de la Commission européenne mais aussi, vraisemblablement, vis-à-vis des citoyens européens. L'importante campagne d'information menée auprès des consommateurs au sujet du système GDA, a dû contribuer à une forme d'acceptabilité sociale des entreprises agro-alimentaires sur une

[30] Voir : « Victoire britannique sur l'étiquetage nutritionnel avec des feux tricolores », le blog d'Albert Amgar, 28 novembre 2013, amgar.blog.processalimentaire.com ; « Le régime crétois mis en danger par de nouvelles étiquettes », euractiv.fr, traduit par Aubry Touriel
[31] La Commission a cependant déclaré qu'elle sera vigilante pour que le système mis en œuvre au Royaume-Uni n'entrave pas le commerce au sein de l'Union européenne.

problématique – la qualité nutritionnelle des produits industriels - où leur légitimité sociale reste incertaine.

Enfin, le cas confirme que l'articulation que nous avons proposée entre la stratégie politique et la diplomatie d'entreprises. Le recours aux relations avec des parties prenantes comme les think tank (*European Food Information Council),* les clients (*Carrefour, Tesco, EuroCommerce…*), les journalistes, voire certaines associations de consommateurs, pour appuyer et/ou relayer les démarches politiques des industriels montre bien le lien avec stratégie politique et activités diplomatiques (Henisz, 2014). Il faut également noter que plusieurs entreprises agri-alimentaires ont présenté leur adoption - volontaire - du système GDA comme une initiative relevant de leur stratégie de responsabilité sociale (RSE) car favorisant la transparence auprès des consommateurs[32].

Le cas soulève cependant une interrogation quant à la nature des activités diplomatiques employées par les entreprises. Les différentes définitions de la notion de diplomatie d'entreprise ou diplomatie stratégique font référence à des termes comme « paisible » (Steger,2002), « tact », « finesse » (Saner et al., 2000). Comme le souligne Alix (2014), la diplomatie stratégique représente l'exercice d'une forme de « *smart power* », une gestion intelligente du pouvoir d'influence. La diplomatie stratégique est également supposée éviter les « conflits » entre l'entreprise et ses parties prenantes. Dans le cas de l'étiquetage nutritionnelle, et si l'on prend en compte la version rapportée par l'association *Corporate Europe Observatory*, la diplomatie stratégique des entreprises relèverait plutôt de l'exercice d'un « *hard power* » : occupation du terrain politique par la proposition d'un système ne prenant pas en compte tous les enjeux de l'information nutritionnelle, monopolisation des groupes d'experts auprès de la Commission européenne, pouvoir économique permettant de peser sur les orientations politiques à l'échelle européenne comme à l'échelle nationale, utilisation du pouvoir financier pour promouvoir par anticipation un système, pression exercée sur les parlementaires, etc. On pourrait également s'interroger sur les raisons qui ont conduit certaines entreprises (Pepsico, Mars, McCain Foods, Nestlé…) à rejeter un compromis avec les positions défendues par associations civiles au niveau européen, pour finir par l'accepter au niveau du marché

[32] On peut citer Danone qui, en 2006, communique le message suivant : « En Europe, plus de 90% des produits DANONE affichent un étiquetage nutritionnel sur leur packaging indiquant au moins les calories, les protéines, les glucides et les lipides pour 100 g. Le 11juillet 2006, le Groupe DANONE s'est engagé, aux côtés de six grands groupes de l'industrie agroalimentaire et devant l'Union européenne, à aller plus loin en matière d'étiquetage nutritionnel ». Source : http://media.corporate

britannique. Ces décisions méritent d'être vérifiées auprès des acteurs concernés[33]. L'étude de cas pose néanmoins la question de la compatibilité de la démarche de diplomatie stratégique avec des actions non éthiques (Sachet-Milliat, 2010) voire illégales (Lascoumes, 2011). Il s'agit effectivement de relativiser la vision parfois un peu naïve - ou volontairement édulcorée – de certains auteurs de la diplomatie d'entreprise où les questions de conflit, d'exercice du pouvoir ou de manipulation sont éludées. Nous pouvons convoquer Bismarck pour mieux situer les enjeux des activités diplomatiques des entreprises : « *La diplomatie sans les armes, c'est la musique sans les instruments* ».

Pour autant, le concept de diplomatie stratégique sous semble plus fécond que celui de stratégie politique. D'une part, il permet de prendre en considération les relations de l'entreprise avec tous les acteurs de l'environnement socio-politique de l'entreprise ou toutes les parties prenantes de l'entreprise. D'autre part, il permet d'articuler conceptuellement la stratégie politique de l'entreprise et avec sa stratégie de responsabilité sociale, l'enjeu pour l'entreprise étant l'alignement de sa stratégie diplomatique avec sa stratégie de développement économique (Lawton, Rajwani, 2015). Ces deux dimensions constituent des perspectives de recherche stimulante. Un approfondissement de l'étude de cas notamment en analysant plus finement les stratégies d'actions des grandes entreprises du secteur (Danone, Carrefour, Nestlé ou Tesco par exemple) permettra de mieux répondre à ces questions.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alix T. (2015), Note de lecture de l'ouvrage : Witold J. Henisz (2014), *Corporate diplomacy – building reputations and relationships with external stakeholders*, Edition Greenleaf Publishing, Sheffield, 203 p. ; *Revue Française de Gestion*, 2015/7, N° 252, p. 189-196

Amann, W., Khan, S., Steger U., Ionescu-Somers, A., (2007), "Managing external pressures through corporate diplomacy", *Journal of General Management*, Vol. 33 No. 1 Autumn 2007, p. 33-49

Asquer A. (2012), « What is Corporate Diplomacy? », *SSRN Electronic Journal*, February 2012, p. 1-17

Attarça M. (2007), "L'utilisation de la communication et de l'information dans les démarches de lobbying des entreprises : enjeux managériaux et sociétaux", Revue Française de Marketing, numéro 211 - 1/5, avril-juin : 65-90

Attarça, M. (2002), Les ressources politiques de l'entreprise : proposition d'une typologie, *Actes de la XI*ème *Conférence annuelle de l'AIMS*, Paris.

Baron, D.P., (1995), "Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components", *California Management Review*, Vol. 37, N°2, Winter, p. 47-65

[33] Il est prévu dans une version approfondie de l'étude de cas de compléter la collecte d'informations secondaires par des entretiens avec les principaux acteurs : CIAA, ANIA, Danone, Nestlé, notamment.

Bonardi, J.P., A.J. Hillman, et G.D. Keim (2005), The attractiviness of Political Markets: Implications for Firms Strategy, *Academy of Management Review*, 2005, 30: 2, 397-413.

Bouwen, P. (2002), "Corporate Lobbying in the European Union: The Logic of Access. *Journal of European Public Policy*, 9, p. 365–390.

Coen, D., Richardson, J. (2009), *Lobbying the European Union: Institutions, Actors, and Issues*, OUP Oxford, 390 p.

Dahan N., Doh J., Raelin J. (2014), "Pivoting the role of Government in the business & Society interface: A stakeholder perspective", *Journal of Business ethics*, published online, 1 august.

Dahan, N. (2005), A Contribution to The Conceptualization of Political Resources Utilized in Corporate Political Action, *Journal of Public Affairs*, 5: 1, 43-54.

Dahan, N. (2009), The four Ps of Corporate Political Activity: a Framework for Environmental Analysis and Corporate Action, *Journal of Public Affairs*, 9, 111–123.

Dahan, N., M. Hadani et D. Schuler (2013), The Governance Challenges of Corporate Political Activity, *Business & Society*, 52: 3, 365-387.

Doh J., Lawton T., Rajwani T. (2012), "Advancing nonmarket strategy research: institutional perspectives in a changing world", *Academy of Management Perspectives*, August, vol. 26, n° 3, p. 22-39.

Dutton, J.E, Ottensmeyer, E., (1987), "Strategic Issue Management Systems: Forms, Function, and Contexts", *Academy of Management Review*, Vol. 12, N°2, 355-365

Foucard, S. (2013), *La fabrique du mensonge : Comment les industriels manipulent la science et nous mettent en danger*, Folio, 409 p.

Freeman, R.E., (1983), "Strategic Management: A stakeholder approach", in: *Advances in Strategic Management*, Volume1:3, p. 1-60

Getz, K. A. (2002), "Public affairs and political strategy: Theoretical foundations", *Journal of Public Affairs*, 1/2(4/1), p. 305-329.

Gueguen D. (2007), European lobbying, Europolitics, 2nd edition, 145 p.

Gueguen D. (2011), Comitologie : le Pouvoir européen confisqué, Europolitique, 76 p.

Harris, P., Fleisher C.S. (2005), *The Handbook of Public Affairs*, Sage Publications.

Henisz, W.J. (2014), *Corporate diplomacy – building reputations and relationships with external stakeholders*, Edition Greenleaf Publishing, Sheffield, 203 p.

Hillman, A., G. Keim (1995), International variation of the business-government interface: institutional and organizational consideration, *Academy of Management Review*, 20: 1, 193-214.

Hillman, A., G. Keim et D. Schuler (2004), Corporate political activity a review and research agenda, *Journal of Management*, 30, 837-857.

Holburn G.L.F., Van Den Bergh R.G., (2013), "Integrated Market and Non Market strategies: Political Campaign Contributions Around And Acquisition Events In The Energy Sector", Strategic Management Journal, 35, p. 450-460

Klüver H. (2011), "Lobbying in coalitions: Interest group influence on European Union policy-making", Nuffield's Working Papers Series in Politics, 28 February 2011, 38 p.

Koenig G. (2015), « Stratégies politiques, avantage concurrentiel et performances », *Revue Française de Gestion*, 2015/7 (N° 252), p. 89-108.

Lascoumes P., (2011), *Une démocratie corruptible*, Seuil, La République des idées, 100 p.

Lawton T., Rajwani T. (2015), *The routledge companion to non-market strategies*, Routledge, 448 p.

Limousin, L. (2007), *Les métiers du lobbying et des affaires publiques*, Ellipses Marketing, 175 p.

London M. (1999), "Principled leadership and Business Diplomacy A practical, values-based direction for management development", *Journal of Management Development*, 18(2), p. 170-192

Lord, D.M, (2000), Constituency-based Lobbying as Corporate Political Strategy: Testing an Agency Theory Perspective", *Business and Politics*, 2: 3, 289-308.

Lucas D. (dir) (2012), *Les diplomaties d'entreprises : pouvoirs, réseaux, influence*, Choiseul, Paris, 236 p.

Luo Y. (2001), "Toward a cooperative view of MNC-host government relations: Building blocks and performance implications", *Journal of International Business Studies*, 32(3), p. 401-419

Marcus, A.M. (1984), *The Adversary Economy*, Quorum Books.

Mc Guire S., Lindeque J. and Suder G. (2012), "Learning and lobbying: emerging market firms and corporate political activity in Europe", *European Journal of International Management*, vol. 6, n° 3, p. 342-362.

Mitnick, B. (ed) (1993), *Corporate Political Agency: The Construction of Competition in Public Affairs*, Sage Publications.

Morbois G., (2014), *L'influence du lobbying sur le processus décisionnel européen,* Editions universitaires européennes, 240 p.

Muldoon J. P. J. (2005), "The Diplomacy of Business", *Diplomacy and Statecraft*, 16, p. 341-359

Oberman, W.D. (1993), Strategy and tactic choice in an institutional resource context, *in* B. Mitnick, *Corporate political agency*, Newbury Park: Sage, 213-241.

Oberman, W.D. (2004), Framework for the Ethical Analysis of Corporate Political Activity, *Business & Society Review*, 109: 2, 245-262.

Oliver C., Holzinger I. (2008), "The Effectiveness of Strategic Political Management: a Dynamic Capabilities Framework", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, p. 496-520.

Ordeix-Rigo E., Duarte J. (2009), "From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporation's Legitimacy and Influence", *American Behavioral Scientist*, 53, p. 549-564.

Oreskes N., Conway, E.M., Treiner, J., (2014), *Les marchands de doute : Ou comment une poignée de scientifiques ont masqué la vérité sur des enjeux de société tels que le tabagisme et le réchauffement climatique*, Editions le Pommie, 541 p.

Pfeffer J. , Salancik G. , (1978) , *The external control of organization, a ressource dependance perspective* , Herper & Row, Publishers, 300 p.

Pijnenburg B. (1997), "Euro-lobbying par des coalitions ad hoc : une analyse exploratrice", *Politique et management public*, vol. 15, n°2, Juin, p. 97-121.

Raufflet E. (2014), « De l'acceptabilité sociale au développement local résilient », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, Volume 14 Numéro 2, septembre 2014, p.

Rehbein, K.A. et D.A. Schuler (1999), Testing the Firm as a Filter of Corporate Political Action, *Business & Society*, 38: 2, 144-166.

Rival M. (2015), « Alignement stratégique et stratégies politiques. Un entretien avec Thomas

Rival M. Chanut V. (2015), « Les stratégies politiques des organisations. De nouvelles perspectives pour la recherche en sciences de gestion», *Revue Française de Gestion*, 7/2015 (N° 252), p. 71-88

Ruël H., Betlem F., Wolters T., Van der Kaap H. (2013), Business diplomacy in MNCs - an empirical study on its determinants, Paper presented at the EIBA 2013, p. 1-55

Ruël H., Wolters T., Loohuis R. (2013), "Business diplomacy in multinational corporations (MNCs): An exploratory study", *working paper*, consulté sur http://diis.omega.oitudv.dk/, p. 1-29

Sachet-Milliat A. (2010), « Les dérives éthiques des stratégies politiques des firmes », *Management et Avenir*, n°33 mars 2010, pp.325-345.

Saner R., & Yiu L. (2005), "Swiss Executives as Business Diplomats in the New Europe: Evidence from Swiss Pharmaceutical and Agro-Industrial Global Companies", *Organizational Dynamics*, 34(3), p. 298-312.

Saner R., Yiu L., Sondergaard M. (2000). "Business diplomacy management: a core competency for global companies", *Academy of Management Executive*, vol. 14, n° 1, p. 80-92.

Saner R., Yiu, L. (2001), "International Economic Diplomacy: Mutations in Post Modern Times", *Discussion Paper in Diplomacy*, 41 p.

Simcic Brønn P. et C. Brønn (2002), Issues management as a basis for strategic orientation, *Journal of Public Affairs*, 2: 4, 247-258.

Steger U. (2002), *Corporate Diplomacy: The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment*, John Wiley & Sons, 304 p.

Strange S. (1992), "States, Firms and Diplomacy", *International Affairs*, Vol. 68, No. 1, Jan 1992, pp. 1-15

Suchman, M.C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), pp. 571-610

Van Schendelen, M.P.C.M (2013), *The Art of Lobbying the EU: Machiavelli in Brussels*, Amsterdam University Press, 390 p.

Wolters T. (2012), *Business diplomacy in multinational corporations: An exploratory qualitative study*, Master's thesis, University of Twente, the Netherlands, 61 p.

Wood, D.J., (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 4, p. 691-718