

# **L'entreprise et l'Etat : Genèse et évolutions d'une relation inter organisationnelle atypique**

**Madina RIVAL**

Maître de conférences au CNAM, Paris  
8 avenue du président Kennedy,  
75016 PARIS

Tel : 01 47 05 03 31-E mail : [madina.rival@cnam.fr](mailto:madina.rival@cnam.fr)

## **Résumé :**

Si l'on en croit l'actualité, il y aurait une relation possible entre deux types d'organisations très différentes : d'une part l'entreprise, entendue comme entité mobilisant du travail et du capital pour produire des biens et services marchands ; d'autre part un ensemble d'organes politiques et administratifs représentant concrètement l'Etat et qui seront nommés « pouvoirs publics ». A ce titre, il semble novateur de s'interroger sur le traitement de cette relation, à travers une revue de la littérature tout d'abord générale puis plus spécialisée en sciences de gestion. Dans ce dernier cas, une notion domine en particulier pour qualifier les relations entreprises/Etat : le « lobbying ».

Cette revue de la littérature permet dans un premier temps de mettre en évidence les conditions de l'émergence d'une relation entre l'entreprise et les pouvoirs publics représentant l'Etat. Dès lors que l'entreprise n'est plus considérée comme un système fermé mais une organisation en interaction avec son environnement, l'Etat apparaît comme un interlocuteur de premier ordre. Dans un second temps, nous constatons le développement d'un corpus spécialisé en sciences de gestion qui décrit les évolutions quantitatives et qualitatives de ce phénomène essentiellement par l'étude du lobbying.

Que nous apprend cet exemple particulier sur les relations inter organisationnelles, leur nature et leur processus de diffusion et d'évolution ? La relation entreprises/Etat se manifeste par un échange, les sciences de gestion privilégiant par nature l'étude d'un sens de l'échange : des entreprises vers les pouvoirs publics, en particulier le lobbying. Elle met en jeu des acteurs divers et comporte des modalités multiples. Une rapide analyse historique semblerait démontrer que cette relation s'est diffusée des Etats-Unis vers l'Europe, peut-être par le biais des filiales ou des cabinets de conseil commun, certainement par un processus d'imitation. Par la suite, le contenu et la forme de la relation entreprise/Etat s'adaptent aux évolutions de l'environnement plus général (mondialisation, construction européenne, responsabilité sociale de l'entreprise par exemple).

**Mots clés :** relations inter organisationnelles, entreprise, Etat, lobbying

# **L'entreprise et l'Etat : Genèse et évolutions d'une relation inter organisationnelle atypique**

## **Résumé :**

Si l'on en croit l'actualité, il y aurait une relation possible entre deux types d'organisations très différentes : d'une part l'entreprise, entendue comme entité mobilisant du travail et du capital pour produire des biens et services marchands ; d'autre part un ensemble d'organes politiques et administratifs représentant concrètement l'Etat et qui seront nommés « pouvoirs publics ». A ce titre, il semble novateur de s'interroger sur le traitement de cette relation, à travers une revue de la littérature tout d'abord générale puis plus spécialisée en sciences de gestion. Dans ce dernier cas, une notion domine en particulier pour qualifier les relations entreprises/Etat : le « lobbying ».

Cette revue de la littérature permet dans un premier temps de mettre en évidence les conditions de l'émergence d'une relation entre l'entreprise et les pouvoirs publics représentant l'Etat. Dès lors que l'entreprise n'est plus considérée comme un système fermé mais une organisation en interaction avec son environnement, l'Etat apparaît comme un interlocuteur de premier ordre. Dans un second temps, nous constatons le développement d'un corpus spécialisé en sciences de gestion qui décrit les évolution quantitatives et qualitatives de ce phénomène essentiellement par l'étude du lobbying.

Que nous apprend cet exemple particulier sur les relations inter organisationnelles, leur nature et leur processus de diffusion et d'évolution ? La relation entreprises/Etat se manifeste par un échange, les sciences de gestion privilégiant par nature l'étude d'un sens de l'échange : des entreprises vers les pouvoirs publics, en particulier le lobbying. Elle met en jeu des acteurs divers et comporte des modalités multiples. Une rapide analyse historique semblerait démontrer que cette relation s'est diffusée des Etats-Unis vers l'Europe, peut-être par le biais des filiales ou des cabinets de conseil commun, certainement par un processus d'imitation. Par la suite, le contenu et la forme de la relation entreprise/Etat s'adaptent aux évolutions de l'environnement plus général (mondialisation, construction européenne, responsabilité sociale de l'entreprise par exemple).

« *Le gouvernement est soumis à la pression des restaurateurs qui exigent la baisse de 19,6 % à 5,5% de la TVA promise par M Chirac en 2002 : ça suffit ! il y a trois ans qu'on attend a commenté André Daguin, le président de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie* » *Le Monde*, jeudi 8 décembre 2005. L'Etat français prélève un impôt mais le montant de celui ci est contesté par les entreprises de la restauration : voilà qui ressemble fort à une relation inter organisationnelle, à savoir un lien de dépendance ou d'influence réciproque entre organisations.

Depuis le milieu des années 1980, la théorie des « Stakeholders » (parties prenantes) cherche à dépasser la théorie de la firme maximisatrice de profit et intègre l'importance de personnes ou de groupes sociaux en relation avec l'entreprise. Freeman (1984) en donne la définition suivante : « une partie prenante dans une organisation est tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'entreprise ». Il s'agit par exemple des employés, des clients, des fournisseurs, des investisseurs, mais également de groupes sociaux plus larges ou encore de l'Etat (forme institutionnalisée du pouvoir suprême qui crée l'ordre social dans les limites d'un territoire, au niveau local, national, européen voire mondial).

Il y aurait donc une relation possible entre deux types d'organisations très différentes :

- d'une part l'entreprise, entendue comme entité mobilisant du travail et du capital pour produire des biens et services marchands ;
- d'autre part un ensemble d'organes politiques et administratifs représentant concrètement l'Etat et que nous nommerons par la suite « pouvoirs publics ».

Une administration est certes une unité de production mais elle fournit des services non marchands. Dans les deux cas, il s'agit bien d'une organisation, mode d'allocation des ressources et de coordination des activités.

Ces deux types d'organisations diffèrent dans leur buts et dans leur forme. Elles ont été étudiées séparément à la fois en sciences de gestion, mais également en sciences politiques, en sociologie et en économie.

Cependant, ces recherches isolées les unes des autres ne mettent pas en évidence l'existence d'une relation entreprise/Etat qui semble pourtant avérée dans la pratique. C'est pourquoi il nous est apparu novateur de nous interroger sur le traitement de cette relation, à travers une revue de la littérature tout d'abord générale puis plus spécialisée en sciences de gestion. Dans ce dernier cas, une notion domine en particulier pour qualifier les relations entreprises/Etat : le « lobbying ». Nous retiendrons de manière consensuelle la définition suivante de ce terme

anglo-saxon : « *activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement les processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation de mesures législatives, normes et règlements et plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics.* » Farnel (1993)

Au final, cette étude des relations entre l'entreprise et les pouvoirs publics dans la littérature est menée en deux temps :

- i. la première partie recherche de manière générale les raisons de l'émergence d'une relation entre les entreprises et les pouvoirs publics ;
- ii. la seconde partie s'attache plus précisément à mettre en évidence la manière dont se manifestent les évolutions de la relation entreprises/Etat.

## **1. LA GENESE DES RELATIONS DE L'ENTREPRISE AVEC LES POUVOIRS PUBLICS**

Le sujet des relations entreprise/Etat est par nature transversal. C'est pourquoi, il s'agit dans un premier temps d'analyser une littérature pluridisciplinaire qui mobilise tant les sciences de gestion que les sciences politiques, la sociologie ou économie. Nous constaterons que cette littérature reconnaît progressivement les relations de l'entreprise avec son environnement (1.1.) puis l'influence des pouvoirs publics sur cet environnement (1.2.). Il en découle un « besoin » de relations entre les entreprises et l'Etat entendu au sens large (1.3.).

### **1.1. LA RECONNAISSANCE PROGRESSIVE DE L'EXISTENCE DE RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT**

Il s'agit d'un présupposé qui n'a pas toujours été une évidence et qui constitue les bases de cette étude. C'est pourquoi, il nous a semblé nécessaire de mobiliser dans un premier temps cette littérature générale. La mobilisation de la théorie des organisations, comme celle de la stratégie et de la sociologie économique, est nécessaire pour mettre en évidence les liens potentiels entre l'entreprise et son environnement.

#### **1.1.1. Un débat relativement ancien en théorie des organisations**

L'histoire de la théorie des organisations peut être relue en se focalisant sur l'approche de la notion d'environnement et ses éventuelles interactions avec l'organisation.

Dans un premier temps, l'entreprise est perçue comme étant indépendante de son environnement. C'est ce que Rojot et Bergmann dénomment une « *organisation mécaniste*

*simple* » (Rojot et Bergmann, 1989). Dans cette vision, la performance repose uniquement sur des considérations organisationnelles internes. En particulier, il existerait une organisation optimale (« *the one best way* »), qu'elle soit de type « *organisation scientifique du travail* » (Taylor, 1911<sup>1</sup> ; Fayol, 1917<sup>2</sup>) ou centrée sur la mise en valeur des relations humaines (Mayo, 1924<sup>3</sup>).

Ultérieurement, les théories de la contingence structurelle s'opposent à cette vision univoque de l'entreprise. Elles affirment que la modification des variables extérieures va affecter la structure et les résultats de l'organisation. Par exemple, la variabilité de l'environnement (Burns et Stalker, 1966), sa complexité croissante (Emery et Trist, 1963) ou l'incertitude qui le caractérise (Lawrence et Lorsh, 1967) engendrent des structures organisationnelles adaptées. In fine, l'entreprise est considérée comme un « *système social ouvert* », complexe et en interaction avec son environnement (Katz et Kahn, 1966). Il en résulte un intérêt certain à l'intégration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise.

Le degré de contrôle de l'environnement diffère suivant l'approche théorique mobilisée. Ainsi, pour les tenants de la dépendance des ressources et du néo-institutionnalisme, l'entreprise peut interagir avec son environnement. En revanche, l'écologie des populations nie tout volontarisme organisationnel. Elle ne doit donc pas être mobilisée ici. L'idée de l'influence de l'entreprise a été formulée spécifiquement par Pfeffer et Salancick (1978) au sein de la théorie de la dépendance des ressources. L'action de l'entreprise sur les pouvoirs publics n'est pas au centre de leur réflexion mais a valeur le plus souvent d'illustration. Selon ces auteurs, les organisations sont particulièrement concernées par l'action des agents de leur environnement qui détiennent directement ou contrôlent l'accès à des ressources essentielles pour la survie de ces organisations. Pour obtenir les ressources et les soutiens dont elles ont besoin pour survivre, les organisations ont à faire face à une multitude de groupes d'intérêt (y compris d'autres organisations) dont les exigences peuvent être en concurrence ou incompatibles.

### **1.1.2. Un lien confirmé par l'analyse stratégique**

De manière plus évidente qu'en théorie des organisations, l'analyse stratégique classique est fondée sur la prise en compte de l'environnement. L'entreprise doit en établir un diagnostic en termes d'opportunités et de menaces avant de réagir. La réponse stratégique à

---

<sup>1</sup> TAYLOR F.W., *The principles of scientific management*, Harper and brohers, New York, 1991 (réédition).

<sup>2</sup> FAYOL H., *Administration industrielle et générale. Prévoyance, commandement, coordination, contrôle*, Dunod et Pinot, Paris, 1917.

<sup>3</sup> Les expériences et les conclusions de ses recherches sont relatées dans ROTHLISGERGER F.J. et DICKSON W.J., *Management and the worker*, Harvard University press, Cambridge, 1939.

l'environnement est multiforme mais elle est susceptible de comporter une action en direction des pouvoirs publics.

Dès le milieu des années 1960, les modèles de planification stratégique de type LCAG mettent en avant ces opportunités et menaces issues de l'environnement de l'entreprise. Par la suite Porter (1980) présente une entreprise qui cherche à affirmer sa position puis à gagner un avantage compétitif face à cinq forces de son environnement qui la menacent. On constate que nombre de ces facteurs environnementaux influençant la survie de l'entreprise dépendent de décisions publiques. L'entreprise serait donc en partie influencée par son environnement politique....

Dans les années 1990, l'environnement des entreprises apparaît de plus en plus turbulent (importance de l'innovation, accélération du cycle de vie du produit) voire chaotique. C'est pourquoi, l'analyse stratégique préconise une double action de l'entreprise : la surveillance de l'environnement afin d'en déceler les évolutions, la riposte pour tenter de les maîtriser<sup>4</sup>.

D'une part, la veille stratégique peut être définie comme « *la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanent de l'environnement pour des visées stratégiques* » (Pateyron, 1997)

D'autre part, dans un environnement stratégique turbulent (caractérisé par des signaux d'information faibles), Ansoff et Sullivan (1993) préconisent finalement un modèle de riposte stratégique en cinq étapes : l'évaluation du degré de connaissance des menaces et opportunités, l'analyse concrète de ces menaces et opportunités, l'identification de l'éventail des réponses possibles et de leur dynamique temporelle, la mise en œuvre pratique du diagnostic préparatoire, la mise en place d'un système global de gestion des problèmes stratégiques. Parmi les réponses possibles aux opportunités et menaces, Ansoff envisage une catégorie particulière dans laquelle on pourrait penser insérer l'influence politique des entreprises : dans le domaine concernant les relations de l'entreprise à l'environnement (par opposition au domaine de la dynamique et de la structure interne de l'entreprise), une « attaque directe » peut être menée (par opposition à une flexibilité ou une prise de conscience accrues).

---

<sup>4</sup> Ces réponses sont appropriées dès lors que l'on ne se situe pas intégralement dans le cadre de la théorie du chaos qui, si elle permet une bonne connaissance de la complexité des situations organisationnelles, aboutit à des prescriptions managériales relativement limitées.

### 1.1.3. Une approche renouvelée par la « nouvelle sociologie économique »

Plus récemment et à la marge des sciences de gestion, Granovetter (1994) a mis en évidence l'implication particulière de l'entreprise dans son environnement. Cette idée « *d'encastrement* » trouve en fait ses origines dans la sociologie constructiviste.

De manière générale, les recherches de Mark Granovetter insistent sur l'idée selon laquelle les organisations économiques ne peuvent être analysées en termes strictement économiques mais doivent s'enrichir de questionnement plus larges, incluant des dimensions sociales (Huault, 1998). Plus précisément, les formes organisationnelles résultent d'interactions concrètes entre acteurs réels, en liaison avec un environnement socio-politique singulier : c'est la théorie de l'embeddedness ou encastrement des institutions économiques dans leur environnement.

Cette idée, remise à l'ordre du jour par Granovetter est en fait une notion introduite initialement par Karl Polanyi (1944)<sup>5</sup> qui développa l'idée selon laquelle, dans les sociétés anciennes, l'économie restait encadrée dans la société. Depuis, quatre types d'encastrement non exclusifs les uns des autres sont traditionnellement distingués (Huault, 1998) :

1. l'encastrement cognitif que les travaux de Cyert et March (1963) ou de Simon (1955) synthétisent bien en soulignant que la rationalité est limitée, qu'elle est subjective, cognitive, voire contextuelle ;
2. l'encastrement culturel met l'accent sur l'idée selon laquelle les aspects culturels façonnent les institutions économiques (Di Maggio et Powel, 1983) ;
3. l'encastrement structurel montre que les relations économiques sont insérées dans des systèmes durables et concrets de relations sociales ;
4. l'encastrement politique souligne que les décisions économiques sont dépendantes de la sphère politique.

Ce dernier type d'encastrement en particulier nous amène à penser que l'influence politique de l'entreprise constitue une réponse sociologique mais aussi économique et organisationnelle à un environnement instable.

## 1.2. LA MISE EN EVIDENCE PLUS RECENTE DE L'INFLUENCE DES POUVOIRS PUBLICS SUR L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

L'existence d'interactions entre l'entreprise et son environnement ne suffit pas à justifier l'existence de relations particulières avec des acteurs spécifiques de

---

<sup>5</sup> POLANYI K., *La grande transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Galimard, Paris, 1983 (réédition).

l'environnement : les décideurs publics. Pour cela, il faut que la littérature en économie et en gestion reconnaisse progressivement le rôle de la décision publique.

### **1.2.1. Les sources de l'emprise publique**

Même en excluant le cas particulier des entreprises publiques dans lesquelles l'Etat est à la fois « shareholder » (propriétaire) et « stakeholder » (acteur à prendre en considération), l'existence des pouvoirs publics représente une contrainte environnementale pour l'entreprise.

En effet, l'Etat peut se prévaloir de revendications particulières dans la mesure où il détient le monopole de la violence légitime (pour paraphraser Max Weber) qu'il exerce en édictant des règles au sein d'un territoire donné. Il peut substituer des actes d'autorité aux actes privés d'échange (exercés par le marché et la hiérarchie pour reprendre la typologie de Coase et Williamson). En particulier, en tant que créateur et défenseur des droits de propriété l'Etat contrôle l'accès aux ressources situées sur son territoire (dont nous avons vu précédemment qu'elles étaient vitales aux entreprises, Pfeffer et Salancick, 1978) en contrepartie de revenus ou d'autres sources de bénéfice. Dans certains cas, ce pouvoir souverain pourra être plus virtuel que réel : lorsque le gouvernement décidera de ne pas l'exercer dans des circonstances particulières ; si les gouvernants sont paralysés par des querelles internes ; dans la mesure où leur action sera contrainte par d'autres Etats (Boddewyn et Brewer, 1994).

### **1.2.2. La prise en compte progressive du rôle stratégique des décisions publiques**

Depuis les travaux menés par exemple par Bienaymé (1982), l'Etat est considéré comme un acteur stratégique en économie industrielle. Les économies modernes ne peuvent se résumer au paradigme du marché concurrentiel en raison de l'importance de l'intervention publique dans leur environnement.

De manière générale, il est possible de concevoir les gouvernants comme un facteur de production ou un ensemble d'agents que les entreprises internationales doivent intégrer dans leur chaîne de création de valeur (Mitnick, 1993). Dans cette vision, les produits intermédiaires générés par les gouvernants ne sont pas forcément des données mais sont souvent le résultat d'une action politique des entreprises. Ces produits sont créés lorsque les gouvernants fournissent, par exemple, des autorisations de commercer et d'investir, la protection contre certains risques, des avantages compétitifs contre des rivaux (par le biais de subventions, de mesures protectionnistes, de monopoles, d'achats publics..) en contrepartie de

différentes contributions – économiques – ou non de la part des entreprises (Boddewyn et Brewer, 1994).

La notion de marché pour ces produits intermédiaires générés par les gouvernants et les autres acteurs politiques est mise en avant. Ce marché peut exister lorsque l'Etat est uniquement vecteur du bien collectif puisqu'il ne fait que vendre des permissions qu'il détient du fait de son monopole sur la violence légitime. Si l'on se place dans la perspective de la recherche de rente par les gouvernants, ce marché devient plus complexe.

Finalement, dans la perspective d'une entreprise ouverte, Baron (1995) définit plus précisément l'existence d'un « *non market environment* ». « *L' environnement hors marché* » inclut les forces sociales, politiques et légales extérieures au marché mais en interaction avec les intérêts privés. Baron met ainsi en évidence l'influence de la sphère publique sur l'environnement des entreprises et nous en livre ses quatre clés de lecture, « les quatre i »: des interrogations, des intérêts, des institutions et des informations.

### **1.2.3. Les manifestations concrètes de l'influence publique**

Concrètement, la puissance publique est susceptible d'intervenir dans la sphère économique, par l'intermédiaire de son administration et sur décision de ses différentes catégories de représentants élus. Cette intervention connaît trois formes principales : la réglementation, la production publique de biens ou la mise en place de différentes politiques économiques et sociales accompagnées de mesures financières (Greffé, 1997). En outre, l'ensemble de ces mesures devra être financé par un système de prélèvements obligatoires imposé aux différents agents économiques. Une telle action publique peut contraindre l'entreprise, soit directement (par exemple lors d'une modification des taux d'imposition des sociétés), soit indirectement par le biais de l'environnement de l'entreprise (évolution des comportements des consommateurs suite à des mesures de relance économique par exemple). L'action publique la plus fréquemment évoquée est la réglementation qui concerne principalement quatre grands types de sujets liés à l'activité de l'entreprise<sup>6</sup> (Laptev, 1991):

1. les problèmes environnementaux : labels pour le recyclage des déchets, normes pour leur entreposage, réglementation de l'émission de substances dangereuses ;
2. les produits : emballages, sécurité, responsabilité ;

---

<sup>6</sup> Dans une optique de classification anglo-saxonne on pourrait parler des quatre « P » de la réglementation : «Pollution, Products, People, Planning»

3. la gestion des ressources humaines : réglementation des horaires, de la reconnaissance de qualifications (reconnaissance mutuelle des diplômes, formation continue), des contrats (travail atypique, clauses léonines), de la participation des salariés au management ;
4. la normalisation comptable et boursière (documents à fournir par exemple).

La production de biens et services par l'intermédiaire d'entreprises publiques soulève également une attention particulière en économie industrielle. Ainsi Bidault (1988) démontre que la présence d'entreprises publiques dans un secteur accroît la rivalité concurrentielle (dans la mesure où les entreprises privées peuvent coexister de manière durable avec les firmes privées). Il observe ce genre de configuration concurrentielle essentiellement dans cinq domaines : « *les monopoles naturels ; les industries nationales stratégiquement importantes ; les industries en déclin profond ; les industries lourdes ; les industries de haute technologie* ».

### **1.3. UN BESOIN DE RELATIONS INTER ORGANISATIONNELLES CONTRAINT PAR L'IMPERFECTION DE L'INFORMATION**

Au final, l'imperfection de l'information présente dans l'environnement de nature politique génère un « besoin de relations », non seulement pour l'entreprise, mais également pour le décideur public.

#### **1.3.1. Pour l'entreprise**

L'environnement politique, économique et social dans lequel évolue l'entreprise fournit une information imparfaite au décideur de la firme qui doit pourtant le prendre en compte dans ses choix. Si l'on met de côté à ce stade de l'analyse les biais cognitifs des entrepreneurs, trois situations de prise de décision rationnelle peuvent être envisagées (Boursin, 1996).<sup>7</sup>

Dans la première situation, il n'est pas possible, faute d'information, de réduire l'incertitude des états de l'environnement en leur attribuant des probabilités. Les critères proposés par la théorie de la décision traduisent alors de manière simple les comportements habituels des décideurs et en particulier leur goût ou leur aversion pour le risque :

1. le critère de Laplace : en l'absence de toute information, donner des probabilités égales aux divers états de la nature, c'est le prétendu principe de la raison suffisante ;

---

<sup>7</sup> Sachant que de manière générale, la théorie de la maximisation de l'utilité subjective espérée est la règle.

2. le critère de Wald : décider comme si la nature était animée des pires intentions et choisir l'action qui procure le plus grand des plus petits gains (ou le plus faible des coûts les plus élevés) ;
3. le critère optimiste : chaque action est caractérisée par le résultat le plus favorable qu'elle est susceptible de produire, il s'agit donc de choisir celle qui maximise les gains les plus importants (ou qui minimise les plus petits coûts) ;
4. le critère de Hurwicz : chaque action est caractérisée par une moyenne pondérée du résultat le plus favorable et du résultat le moins favorable qu'elle peut produire ;
5. le critère de Savage : chaque action est caractérisée par le « regret » ou le coût d'opportunité maximal qu'elle peut engendrer, celle qui minimise ce coût d'opportunité maximal sera choisie.

Ces critères de décision demeurent contingents aux préférences subjectives des décideurs et aux conséquences incertaines. Il serait possible de les affiner pour les questions liées à des décisions publiques en influençant cet environnement de manière à ce que celui ci devienne en partie prévisible. En établissant une relation particulière avec l'Etat, l'entreprise se trouverait partiellement dans le deuxième cas de figure de prise de décision.

Lorsque l'on peut, objectivement ou subjectivement affecter une probabilité à chacun des états de l'environnement recensés (situation dite de risque), le critère de Bayes propose que la décision soit prise en comparant les espérances mathématiques des résultats associés à chaque action possible. Le risque peut être pris en compte en comparant les dispersions de ces résultats (variances ou écarts types). Dans un tel contexte il est possible pour l'entreprise d'acquérir de nouvelles informations, par exemple, par des relations avec les pouvoirs publics. Cela sera créateur de valeur si la plus-value apportée par cette information supplémentaire à l'espérance mathématique du résultat de l'entreprise est supérieure au coût d'acquisition de l'information.

Dans la dernière situation, l'environnement est dit stratégique. L'issue d'un problème ne dépend plus uniquement de l'agent et de son environnement mais aussi des autres agents qui interviennent suivant leurs propres objectifs et de manière rationnelle. En conséquence, une décision individuelle rationnelle peut conduire à une issue non optimale.

Cette situation concerne particulièrement les relations avec les pouvoirs publics. Elle est évoquée par Baye, Kovenock et de Vries (1993). Ils modélisent le processus de sélection du lobbyiste victorieux dans le cas où il y aurait concurrence de groupes d'intérêt sur un problème politique donné. Ils comparent ce processus à celui d'une vente aux enchères dans

laquelle chaque participant aurait payé par avance la somme qu'il souhaite engager et qui est définitivement perdue. Le décideur public fait son choix parmi les lobbyistes de manière à maximiser son espérance de gain issue des mises des différents joueurs. Dans un premier temps, il sélectionne les lobbyistes qui pourront participer au jeu, puis il accorde ses faveurs au finaliste qui, lui, a pré-payé la mise la plus élevée. Contrairement à ce qui paraîtrait rationnel, le décideur public a intérêt dans la première étape à éliminer les lobbyistes qui accordent la valeur la plus importante au résultat du lobbying s'il souhaite maximiser son espérance finale de gains. En effet, nous sommes dans une situation stratégique et les actions des différents lobbyistes interagissent entre elles. Sachant que les caractéristiques des lobbyistes impliqués sont distribuées au hasard, on ne peut pas, par exemple, connaître la valeur qu'ils accordent à l'objectif. Il est donc possible d'imaginer une situation dans laquelle un lobbyiste très déterminé se trouverait confronté dans la phase finale à des groupes d'intérêt moins motivés. Dans une logique d'interaction rationnelle, cela pourrait décourager les lobbyistes les moins déterminés et faire baisser la valeur de leur mise à destination du décideur public. Le lobbyiste accordant une forte valeur au résultat enchérirait mais la somme des enchères de tous les concurrents (ce qui revient au décideur public) serait moins élevée que la somme des mises de concurrents de motivation égale. Or, il est plus facile d'obtenir cette homogénéité en éliminant les lobbyistes les plus déterminés sachant que dans une distribution de loi normale, ils ne sont pas majoritaires.

Une telle homogénéité peut aussi être imposée de manière exogène comme l'ont démontré Che et Gale (1998). Ainsi, une limitation légale du montant des financements de campagne par les lobbyistes aboutit in fine à accroître le montant total reçu par le décideur public puisque tous les compétiteurs se retrouvent égaux indépendamment de leurs motivations pour la problématique spécifiquement concernée. Ce résultat paradoxal a d'ailleurs été constaté aux Etats-Unis où les montants réellement dépensés dans le financement des campagnes électorales ont doublés de 1976 à 1992 alors que le montant individuel de ces fonds avait été réglementé par une loi (la « *Fédéral Election Campaign Act* »<sup>8</sup>).

Cet exemple illustre bien les conséquences de l'existence d'autres acteurs politiques pour l'entreprise qui doit prendre leurs actions en compte et adopter des stratégies relationnelles adaptées.

---

<sup>8</sup> Les Comités d'action politique peuvent contribuer jusqu'à 5 000 \$ par élection et les personnes individuelles jusqu'à 1 000 \$ par élection.

### 1.3.2. Pour les pouvoirs publics

La théorie de la décision publique nous enseigne que de manière générale, cette décision est complexe et susceptible d'être influencée par une action politique de l'entreprise en raison de l'imperfection de l'information existante.

L'objectif ultime du décideur public est supposé être sa réélection. En conséquence, les élus tenteront d'obtenir le soutien de la majorité des électeurs au travers de leurs décisions. Dès lors, trois cas de figure peuvent être examinés suivant le nombre de questions politiques en jeu et l'existence ou non d'une information parfaite (Keim et Zeithmal, 1986).

1. Dans le cas très théorique d'une information parfaite et d'un seul problème à résoudre, la décision de l'élu sera relativement aisée. En effet, ce dernier connaît précisément l'opinion de tous ces administrés. Il lui suffit de faire coïncider son attitude avec les souhaits de l'électeur médian pour maximiser ses chances de réélection.
2. Dans le cas plus plausible d'une information imparfaite et d'un seul problème à résoudre, la décision devient plus complexe. Les élus doivent estimer l'opinion de leurs futurs électeurs sur le sujet. Les sondages d'opinion fournissent quelques informations. Cependant, un groupe d'intérêt organisé est une source d'information utile à l'élu (elle réduit ses coûts de recherche d'information). C'est pourquoi, l'opinion d'un groupe d'électeurs structuré sera sur-représentée dans l'estimation des préférences des électeurs d'un décideur public. L'action politique des entreprises est donc susceptible d'influencer les décisions d'un acteur public en modifiant sa perception de la réalité des opinions.
3. Dans le cas plus complexe d'une information imparfaite et de plusieurs questions politiques, il existe un besoin d'information réciproque : les élus ne connaissent pas les préférences des électeurs concernant les différents problèmes et les administrés manquent d'information concernant l'état de ces différentes questions et la position des élus. Chaque groupe possède l'information nécessaire à l'autre. C'est pourquoi, la mise en place d'actions politiques permet aux entreprises de s'informer sur les différents problèmes tout en renseignant les décideurs publics sur leur opinion. Il y a là un échange d'information moins onéreux que si chaque partie avait dû engager des frais de recherche de manière unilatérale.

## 2. LES EVOLUTIONS DES RELATIONS DE L'ENTREPRISE AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

La première partie de cette étude met en évidence « la nécessité » d'une relation entre les entreprises et l'Etat défini au sens large. Dès lors il convient de répondre à la question suivante : comment se manifeste concrètement cette relation ? Un courant de littérature plus spécialisé en sciences de gestion s'attache à cette problématique autour d'une thématique essentielle : le « lobbying » défini en introduction. En effet, cette relation particulière entre entreprises et pouvoirs publics s'est progressivement imposée aux Etats-Unis puis en Europe (2.1.). Par ailleurs, il ne s'agit pas d'une relation aux caractéristiques figées : le lobbying évolue dans son contenu (2.2) et dans sa forme (2.3.).

### 2.1. LE DEVELOPPEMENT D'UNE RELATION PARTICULIERE ENTRE LES ENTREPRISES ET LES POUVOIRS PUBLICS : TOUJOURS PLUS DE LOBBYING !

Une littérature davantage anglo-saxonne, essentiellement basée sur des observations historiques et des études de cas décrit une relation entre entreprises et pouvoirs publics qui s'impose progressivement : le « lobbying ».

#### 2.1.1. L' évidence des relations entre l'entreprise et les pouvoirs publics aux Etats-Unis

Les Etats-Unis sont considérés comme le berceau des relations officielles des entreprises avec les pouvoirs publics, de ses origines au XIX<sup>ème</sup> siècle jusqu'à son développement à de nombreuses entreprises dans les années 1970. Le mot « lobby » a été utilisé pour la première fois aux Etats-Unis par le général Grant qui, suite à l'incendie de la Maison Blanche, s'était installé dans un hôtel dont le rez-de-chaussée (« lobby ») était envahi par des groupes de pressions<sup>9</sup>. Les termes « lobby agents » apparaissent finalement aux Etats-Unis en 1823 pour désigner les personnes qui fréquentent les corridors du Congrès américain afin d'influencer ses membres. En fait, dès 1787, la Constitution des Etats-Unis légitime de telles actions. En effet, le premier amendement précise que « *le congrès ne pourra voter aucune loi relative à l'établissement d'une religion, interdisant ou limitant la liberté de la presse, ou le droit des citoyens de se rassembler pacifiquement, et d'adresser des pétitions au gouvernement pour une réparation de ses torts* ». Par la suite, le droit du lobbying est affirmé par un arrêt de la Cour Suprême (affaire Cruikshan, 1876), qui considère que le droit de pétition est une conséquence directe du système démocratique. Le « lobbying Act » de 1946 confirme cet arrêt.

---

<sup>9</sup> Histoire rapportée par Décaudin (1997)

En conséquence, les relations des entreprises avec les pouvoirs publics vont se développer aux Etats-Unis et continuent de décrire une réalité uniquement américaine jusqu'après la seconde guerre mondiale. Durant les années 1970, l'influence politique des entreprises américaines s'accroît considérablement au niveau fédéral. *« Agissant à la fois de manière indépendante et collective, les entreprises deviennent des acteurs de la vie politique de plus en plus visibles et sophistiqués. Afin d'influencer la décision publique, elles emploient un grand nombre de lobbyistes et d'avocats, ouvrent des bureaux de représentation à Washington, fondent des comités d'action politique, accroissent la taille de leurs départements affaires publiques, développent des stratégies sophistiquées pour influencer l'opinion publique et apprennent à mobiliser leurs réseaux »* (Vogel, 1996). Cette mobilisation sans précédent ne faiblira pas par la suite.

Aujourd'hui, le lobbying concerne aux Etats-Unis plus de 40 000 acteurs directs, surtout basés à Washington, qui doivent être enregistrés et se soumettre à la réglementation en la matière (« Foreign Registrations Act », 1936 ; « Federal Registration Act », 1946). De nombreux auteurs ont déjà travaillé à démontrer la réalité de l'influence des entreprises sur les décisions publiques américaines, en particulier dans le cadre du financement de la vie politique par des firmes privées. Ainsi, la preuve empirique d'un lien entre les contributions financières aux campagnes et les modifications des votes à la Chambre des représentants et au Sénat n'est pas totale d'après une étude de Levitt (1995). Cependant, l'influence du lobbying avant que la législation ne soit mise au vote semble réelle. Par exemple, Hall et Wayman (1990) ont examiné le travail des commissions de la Chambre des représentants. Ils ont trouvé une relation significative entre la contribution financière aux campagnes des membres de ces commissions et leurs efforts pour éliminer la proposition au stade de la commission. De même, Romer et Snyder (1994) soulignent l'existence d'un lien entre les allocations versées par les Comités d'Action Politiques (ou PAC en anglais) et les fonctions exercées par ces derniers au sein des commissions de la Chambre des représentants. En particulier, ils ont démontré que la priorité donnée à l'ancienneté est rémunératrice, en suggérant que les contributeurs choisissent de préférence les membres les plus influents. Enfin, Wright (1990) a étudié les votes des commissions et en a déduit que les contributions financières aux campagnes favorisaient de manière conséquente la réussite du lobbying.

### **2.1.2. Un constat plus récent en Europe**

Les entreprises européennes évoluent également dans un environnement politique contraignant qu'elle prennent de plus en plus en compte. On observe en particulier le

développement des relations entre l'entreprise et les pouvoirs publics au niveau communautaire.

Dès 1969, Epstein (cité dans Mitnick, 1993) étudie une série de facteurs qui expliquent l'importance plus ou moins grande du lobbying des entreprises :

1. la concurrence économique qui engendre la concurrence politique ;
2. l'industrialisation qui implique une intervention croissante de l'Etat dans l'économie (l'implication politique de l'entreprise sera d'autant plus importante que sa taille sera importante, le degré de régulation élevé, le bien-être et les relations commerciales de l'entreprise dépendront des décisions politiques) ;
3. les besoins politiques de l'entreprises (nombre de problèmes qui la concerne et degré d'implication pour chaque problème).

De manière concrète les modifications de l'environnement des entreprises européennes illustre ces trois points et donne aujourd'hui un regain d'intérêt aux actions de lobbying qu'elles pourraient mener. En particulier, l'unification européenne implique un transfert des centres décisionnels et donc de nouvelles opportunités pour les entreprises lobbyistes (Jean, 1992). A ce titre, la mise en place du marché unique en 1986 marque un tournant. De fait, « *le facteur déclenchant tient principalement à la substitution progressive des instances européennes aux instances nationales dans un certain nombre de champs, législatifs, principalement économiques. Le lobbyiste ciblant dans ses actions les organes décisionnels et leur environnement, l'euro-lobbying ne s'est développé que lorsque les décisions ont été prises à Bruxelles et à Strasbourg et non plus seulement par accord entre les gouvernement nationaux* ». (Le Picard, Adler et Bouvier, 2000).

Le dictionnaire historique de la langue française<sup>10</sup> atteste de l'apparition du mot « lobby » au XIX<sup>ème</sup> siècle, en 1943 dans la *Revue des deux Mondes* puis en 1857 dans la *Revue Britannique* concernant et décrivant une réalité américaine. Ce n'est qu'en 1952 que le mot est acclimaté à propos d'une pratique française comparable, d'abord en milieu parlementaire puis dans d'autres milieux influents (notamment les organes de presse). Depuis cette date, la pratique du lobbying par les entreprises européennes a bien évolué.

Comme aux Etats-Unis, la Communauté européenne reconnaît et légitime l'existence du lobbying. Ainsi, une communication intitulée « transparence dans la communauté »

---

<sup>10</sup> Dictionnaire historique de la langue française, T1, le Robert, Paris, 1992 ; cité par BOUCHER, 1993.

(JOCE, C 166, 1993) vise à favoriser le rapprochement du public et des institutions communautaires en particulier par la publication des documents d'intérêt public au Journal Officiel. Par ailleurs, la Commission a élaboré en 1997 à l'attention du Conseil et du Parlement une communication sur « la politique anti-corruption de l'Union » (corruption des fonctionnaires comme celle des lobbyistes). Plus directement, la Commission a défini un cadre au lobbying par l'importante communication du 2 décembre 1992 : « *un dialogue ouvert et structuré entre la communauté et les groupes d'intérêt* » (JOCE, C 63 5.3.93).

L'existence d'un lobbying communautaire à part entière est attestée par une importante littérature. On en voudra pour preuve par exemple les articles de Clamen (1997), Jean (1992), Teule-Martin (1995) ou les ouvrages parus (Mazey et Richardson, 1993 ; Balme, Cabanet et Wright, 2002 ou Van den Hoven, 2003). Rival (2001) recense par exemple plus de mille actions de lobbying répercutées dans la presse (la *Tribune* et les *Echos*) de 1995 à 2000 pour les entreprises françaises.

## **2.2. LES EVOLUTIONS DU CONTENU : VERS DES RELATIONS SUR MESURE**

Au delà de l'inflation quantitative mise en évidence en 2.1., on note aujourd'hui une évolution des caractéristiques des relations entreprises/Etat. Le lobbying se diversifie : les acteurs publics et privés changent, le mode relationnel est protéiforme. L'ensemble de ces éléments est synthétisé dans le tableau 1 en fin de chapitre.

### **2.2.1. Les interlocuteurs dans de l'entreprise se diversifient**

Deux éléments distinctifs apparaissent à ce niveau dans la littérature consacrée au lobbying des entreprises.

Tout d'abord, il peut s'agir d'un cabinet extérieur (Lamarque, 1996) ou d'un agent interne à l'entreprise, unité spécialisée (Attarça, 1999) ou non en la matière. Cette problématique est classique en théorie des organisations : elle oppose l'internalisation à la sous-traitance des activités de lobbying. Chaque option présente des avantages et des inconvénients qu'il convient de peser. Ainsi, la création d'une structure spécifique au sein de l'entreprise évite les conflits d'intérêts (ou problème d'agence pour reprendre la terminologie de Jensen et Meckling (1976)) et permet une meilleure connaissance des intérêts à défendre alliée à la permanence des ressources. En revanche ce choix implique l'existence d'une taille et de moyens considérables, des difficultés d'organisation hiérarchique et un risque d'enclavement. A l'opposé, le recours à un cabinet de conseil permet l'accès à des lobbyistes d'expérience pour un risque plus limité mais offre le désavantage d'une défense d'intérêts plus

tiède, voire de conflits d'intérêts et de problèmes de confidentialité d'informations stratégiques pour l'entreprise.

Ensuite, il peut s'agir d'une action individuelle ou collective (structurée ou non). Le choix entre ces deux options appartient à l'entreprise qui décide en fonction de la nature du sujet et de la cible mais aussi d'opportunités qui s'offrent à elle de rejoindre des groupes déjà formés. Elle raisonne en évaluant le rapport bénéfices/coûts. Les bénéfices à attendre d'une action collective sont de plusieurs ordres : poids supplémentaire dans les négociations et crédibilité, économies d'échelle, efficacité, compétitivité, synergies, possibilité accrue de lutte contre des stratégies politiques individuelles opportunistes. Des coûts existent cependant et sont à prendre en compte : coût d'opportunité d'une action individuelle qui aurait pu être profitable à l'entreprise mais qui va à l'encontre des intérêts du groupe, voire ponctuellement d'une action contraire aux intérêts de la firme mais profitable à la majorité des lobbyistes réunis ; coût de contrôle de l'activité des autres membres. McLaughlin, Jordan et Maloney (1993) ont ainsi démontré que la taille respective des différents membres influait sur la capacité d'actions de ces groupes d'intérêt.

### **2.2.2. Les interlocuteurs au sein des pouvoirs publics se multiplient**

Les interlocuteurs de l'entreprise au sein des pouvoirs publics prennent souvent le nom de « cible » du lobbying. Une cible peut être définie comme un individu, un groupe ou une organisation auxquels l'action politique de l'entreprise est destinée. Les cibles sont nombreuses. Getz (1993) dresse par exemple une typologie de quarante huit cibles potentielles en croisant quatre critères : l'origine de la cible (gouvernementale ou non), son niveau géographique (international, national, régional, local), sa fonction (exécutif, législatif, judiciaire), l'accès de l'entreprise à cette source (interne ou externe).

Le présent article retient essentiellement deux de ces critères : le niveau politique de la cible (qui reprend les fonctions mises en évidence par Getz en remplaçant le niveau judiciaire par un niveau non politique comme par exemple les autorités administratives) ainsi que son niveau géographique (en omettant la localisation régionale mais en ajoutant une dimension européenne). Le « niveau politique de la cible » peut être « exécutif » (gouvernement nationaux, Commission européenne), « législatif » (parlements nationaux ou européens) ou « non politique » (autorités administratives indépendantes, Organisation Mondiale du commerce par exemple). Le « niveau géographique de la cible » se hiérarchise entre quatre niveaux : « international » (organisations internationales mais aussi autres états), « européen » (Parlement ou Commission européenne essentiellement), « national » (Président s'il existe,

gouvernement ou parlementaires dans leur fonction législative ou de contrôle) et enfin « local » (élus des différentes collectivités locales mais aussi les Parlementaires dans leur rôle de représentation au niveau de leur circonscription).

### 2.2.3. La nature des relations entre les entreprises et les pouvoirs publics se complexifie

A cet égard le tableau dressé par Corrado (1984) fait référence et sera repris dans notre tableau final. Il permet d'opposer quelques techniques : mode de communication direct/indirect, mode d'influence relationnel /financier. De manière concrète, on appelle lobbying « direct » les communications personnelles, présentations, contacts mais aussi lettres et lobbying « indirect » les campagnes de relations publiques. Une influence « financière » se manifeste par les contributions aux campagnes ou aux dépenses des collectivités ; une influence « relationnelle » est fondée sur une argumentation ou un discours, qu'ils soient directs ou indirects ; une influence « juridique » repose en revanche sur des procédures légales ou judiciaires.

En outre, de manière empirique, il nous a semblé que les ressources temporelles accordées aux actions politiques des entreprises méritaient d'être considérées. En effet, la durée de l'action peut être révélatrice d'un investissement plus ou moins important.

Nous avons retenu une dernière distinction relative à la conduite du lobbying. Jacomet (2000) a identifié deux types de stratégies de lobbying différentes : la « pression » et « l'interaction ». La stratégie de pression reposerait sur un comportement de domination, voire de capture, de la part de l'entreprise sur les pouvoirs publics (et aussi sur les autres groupes d'intérêt). A l'opposé, la stratégie d'interaction privilégierait « la compétition avec les autres groupes d'intérêt et un mode de relation plus équilibré avec les pouvoirs publics qui laisse place aux arbitrages et aux éventuels compromis ».

**Tableau 1. La diversification des relations entreprises/Etat**

Sujet	Variable	Modalités
Les interlocuteurs dans l'entreprise	<i>Choix du lobbyiste</i>	interne, externe
	<i>Logique de l'action</i>	individuelle, collective structurée, collective non structurée
Les interlocuteurs au sein des pouvoirs publics	<i>Niveau politique</i>	exécutif, législatif, non politique

	<i>Niveau géographique</i>	local, national, européen, international
<b>La nature des relations</b>	<i>Durée de l'action</i>	longue, ponctuelle
	<i>Mode de communication</i>	direct, indirect
	<i>Mode d'influence</i>	relationnel, financier, juridique
	<i>Positionnement</i>	pression, interaction

### 2.3. LES EVOLUTIONS DE LA FORME : LA « MORALISATION » DES RELATIONS ENTRE L'ENTREPRISE ET LES POUVOIRS PUBLICS

Dans l'évolution qualitative de leur relations, les deux partenaires, Etat et entreprise ont manifestement leur place, les initiatives du second comblant les lacunes du premier.

#### 2.3.1. Le rôle des pouvoirs publics

Les règles concernant les groupes de pression sont essentiellement des lois qui découlent d'une coutume. Nous avons vu précédemment (2.1) que dans les pays anglo-saxons traditionnellement favorables à la défense des intérêts particuliers, le lobbying des différentes parties prenantes est reconnu et encadré ; il n'en va pas de même dans des pays comme la France qui mettent traditionnellement en avant l'intérêt général. Il est à noter que le traitement des groupes de pression par la Communauté Européenne se rapproche du modèle anglo-saxon.

Le statut du lobbying s'est récemment développé en France bien qu'aucun texte législatif ou réglementaire ne s'en préoccupe directement. Il existe cependant d'autres sources qui encadrent de manière plus large l'activité d'influence des entreprises en France : le code pénal ainsi que les lois réglementant le financement de la vie politique (Attarca, 2001). Les articles 432-11, 432-12 et 432-13 condamnent respectivement la corruption passive, la prise illégale d'intérêts et le trafic d'influence commis par des personnes exerçant une fonction publique. Les articles 433-1 et 433-2 portent de la même manière sur la corruption et le trafic d'influence commis par les particuliers. La financement de la vie politique est lui davantage réglementé qu'aux Etats-Unis. Les dépenses des partis politiques et des candidats aux élections n'étaient pas encadrées par un régime juridique précis de financement jusqu'en 1988. Cette lacune avait favorisé certaines dérives auxquelles le Parlement a entendu mettre

un terme par une série de lois (*loi organique et loi ordinaire du 11 mars 1988 relatives au financement de la vie politique ; loi du 15 janvier 1990 relative à la limitation des dépenses électorales et à la clarification du financement des activités politiques ; loi du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques ; loi du 19 janvier 1995 relative au financement de la vie politique* entre autres). Parmi les différentes mesures instaurées par ces textes, les ressources des partis et des candidats sont entourées d'un certain nombre de garanties de transparence, de manière à éviter les financements occultes et les pressions des puissances financières. Dans cette optique, depuis 1995, les pouvoirs publics ont décidé de couper le cordon ombilical entre l'argent des entreprises et les caisses politiques, en interdisant définitivement aux personnes morales -quelles qu'elles soient- de prendre part au financement de la vie politique.

Comme en France, un certain nombre de pays européens (Belgique, Grèce, Espagne, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Finlande, Suède, Italie) ne disposent pas de règles spécifiques concernant le lobbying.

### **2.3.2. La place des initiatives intra organisationnelles**

Les entreprises ont adopté en interne un certain nombre de mesures pour prévenir le risque éthique dans les opérations de lobbying. Se conformer aux règles qu'elles soient écrites ou coutumières est contraignant pour le management de l'influence de l'entreprise. Il s'agit cependant d'une condition nécessaire mais non suffisante. Un management éthique comporte également un comportement actif au regard de la société. Dans le cadre des groupes de pression, le management peut, à la fois tenter de contribuer à de bonnes pratiques d'influence, mais également s'interroger sur les conséquences sociétales de l'intérêt qu'il défend.

Une attitude éthique active est d'autant plus nécessaire que les règles officielles sont floues. Le cas de la France est donc révélateur à ce sujet. De fait, de nombreux lobbies français ont instauré des codes de bonne conduite. Une association des responsables « affaires publiques » au sein des entreprises s'est constituée en 1987, l'Association pour les relations avec les pouvoirs publics (ARPP). Les membres de l'ARPP doivent signer une charte de déontologie dans laquelle il est spécifié par exemple : *« L'exercice de la démocratie représentative repose sur des principes constitutionnels. Les différents acteurs de la société civile y participent. Le dialogue préalable permet d'apprécier les effets d'une législation toujours plus complexe. Il doit être fondé sur une déontologie qui respecte les fonctions de*

*chacun, et s'établir dans la plus grande transparence : c'est le gage de toute confiance* ». L'Association Française des Conseils en Lobbying (AFCL) créée en 1991 regroupe des cabinets consacrés uniquement à l'action politique. Elle a également produit une Charte relative à l'exercice de la profession de conseil en lobbying qui débute par la définition suivante : *« Le conseil en lobbying représente les intérêts et défend les droits des individus, entreprises, associations, groupements ou collectivités, à travers une information rigoureuse, auprès d'organismes privés ou publics susceptibles de prendre des décisions affectant ces intérêts ou ces droits »*.

Le Picard, Adler et Bouvier (2000) en viennent à souligner dans leur dernier ouvrage que *« les années 70 et surtout les années 80 marquent le début d'une nouvelle ère pour les entreprises françaises. (...) Les lobbyistes, intermédiaires entre le monde économique et le monde institutionnel, qui entretiennent des relations complexes, voire conflictuelles, vont acquérir une forme de reconnaissance professionnelle. »*

De manière générale, un comportement éthique se doit de ne pas produire d'externalités négatives : favoriser l'intérêt général dans tout ou partie de l'action, éventuellement promouvoir la santé économique d'un secteur important, éviter les comportements de « cavalier solitaire » (uniquement favorables à une entreprise ou à un petit groupe d'individus) voire socialement néfastes.

En conclusion, cette revue de la littérature nous a permis de mettre en évidence les conditions de l'émergence d'une relation entre l'entreprise et les pouvoirs publics représentant l'Etat. Dès lors que l'entreprise n'est plus considérée comme un système fermé mais une organisation en interaction avec son environnement, l'Etat apparaît comme un interlocuteur de premier ordre. Par ailleurs, nous avons pu constater le développement d'un corpus spécialisé en sciences de gestion qui décrit les évolution quantitatives et qualitatives de ce phénomène essentiellement par l'étude du lobbying.

Que nous apprend cet exemple particulier sur les relations inter organisationnelles, leur nature et leur processus de diffusion et d'évolution ? La relation entreprises/Etat se manifeste par un échange, les sciences de gestion privilégiant par nature l'étude d'un sens de l'échange : des entreprises vers les pouvoirs publics, en particulier le lobbying. Elle met en jeux des acteurs divers et comporte des modalités multiples. Une rapide analyse historique semblerait démontrer que cette relation s'est diffusée des Etats-Unis vers l'Europe, peut-être

par le biais des filiales ou des cabinets de conseil commun<sup>11</sup>, certainement par un processus d'imitation. Par la suite, le contenu et la forme de la relation entreprise/Etat s'adaptent aux évolutions de l'environnement plus général (mondialisation, construction européenne, responsabilité sociale de l'entreprise par exemple).

Quelles pourraient être les prolongations de cette étude ?

Nous avons vu en introduction que l'entreprise évolue en interaction avec un certain nombre d'autres parties prenantes que l'Etat. Certaines sont des organisations relativement similaires (d'autres entreprises comme les fournisseurs, certaines entreprises clientes, les banques), d'autres sont des organisations d'un type différent (syndicats représentant les employés, associations de consommateurs par exemple). Des recherches pourraient être menées dans la littérature sur la nature et les évolutions des relations de l'entreprise avec l'ensemble de ces organisations. Elles permettraient notamment de juger de l'impact de la similarité des organisations sur leurs relations.

Sur un plan plus opérationnel, le lobbying des entreprises demeure peu étudié en Europe. La présente revue de la littérature met pourtant en évidence l'intérêt de cette relation stratégique entre entreprises et Etat. C'est pourquoi, elle suggère un agenda de recherche complexe structuré essentiellement en deux parties : la description puis l'évaluation du lobbying des entreprises européennes. La description du lobbying a déjà été réalisée à plusieurs reprises par des études de cas<sup>12</sup>. Une description de nature plus quantitative pourrait être envisagée, par l'intermédiaire de journaux de référence par exemple. L'évaluation d'une stratégie diffuse dans le temps comme le lobbying est plus délicate à réaliser. L'utilisation de la méthode des études d'événements est évoquée par Rival (2001). Elle pourrait être mise en pratique sur l'échantillon des actions de lobbying décrite dans la première partie.

## BIBLIOGRAPHIE

**Ansoff I. et Sullivan P.** (1993). « Empirical support for a paradigmatic theory of strategic success behaviors of environment serving organizations », *International review of strategic management*, 4.

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

---

<sup>11</sup> Sur le mode des innovations organisationnelles de Chandler

<sup>12</sup> cf par exemple la récente thèse de doctorat soutenue par Nicolas Dahan : *L'activité politique des entreprises au niveau communautaire : motivations stratégiques et spécificité*, Paris, Cnam, 2003.

- Attarça M.** (2001). « Quelles règles pour la pratique du lobbying des entreprises ? », *Cahier de recherche du GREFIGE*, Nancy, n° 2001-03.
- Balme R., Cabanet D. et Wright V.** (2002) *L'action collective en Europe*, Presses de Sciences Po, Paris.
- Baron D.P.** (1995). *Business and its environment*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Baye M., Kovenovik D. et De Vries C.** (1993). « Rigging the lobby process : an application of the all pay auction », *The american economic review*, mars 1993, p. 289-294.
- Bidault F.** (1988). *Le champ stratégique de l'entreprise*, Economica, Paris, p. 642-662.
- Bienaymé A.** (1982). *Entreprises, marché, Etat*, PUF, Paris.
- Boddewyn J. et Brewer T.**(1994). « International business political behavior : new theoretical directions », *Academy of management review*, 19 (1), p. 119-143.
- Burns T. et Stalker G.M.** (1966). *The management of innovation*, Tavistock, Londres.
- Che Y. et Gale I.** (1998). « Caps on political lobbying », *The american economic review*, juin 1998, p. 643-651.
- Clamen M.**(1997). « Lobbies et lobbying, Bruxelles sous influence », *Regards sur l'actualité*, avril 1997, p. 3-12.
- Corrado F.** (1984). *Media for manager*, Prentice Hall, New Jersey.
- Cyert R.M. et March J.C.** (1963). *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Dahan N.** (2003), *L'activité politique des entreprises au niveau communautaire : motivations stratégiques et spécificités*, Thèse de doctorat en gestion, Cnam Paris.
- Décaudin J.M.** (1997). « Lobbying », *Encyclopédie de gestion*, (Y. Simon et P. Joffre éditeurs), Economica, Paris, p. 1773-1780.
- Di Maggio P.J. et Powel W.W.** (1983). « The iron cage revisited », *American sociological review*, n° 48, p. 147-160.
- Emery F. et Trist E.** (1963). « The causal texture of organisational environment », *Human relations*, août 1963, p. 20-26.
- Epstein E.M.** (1969). *The corporation in American politics*, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs.

- Farnel F.J.** (1993). *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention*, Editions de l'organisation, Paris.
- Freeman R.E.** (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pittman-Ballinger, Boston.
- Getz K.A.** (1993). « Selecting corporate political tactics », *Corporate political agency* (B. Mitnick editor), Sage, Newbury Park, p. 242-273.
- Granovetter M.** (1994). « Les institutions comme constructions sociales : un cadre d'analyse » in A. ORLEAN (sous la direction de), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, Paris, p. 79-94.
- Grefe X.** (1997). *Economie des politiques publiques*, Dalloz, Paris.
- Hall R. et Wayman F.** (1990), «Buying time : moneyed interests and the mobilization of bias in congressional committees», *American political science review* , 84 (3), septembre 1990, p. 797-820.
- Huault I.** (1998). « Embeddedness et théorie de l'entreprise », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, juin 1998, p. 73-86.
- Jacomet D.** (2000). Les stratégies d'entreprise face aux politiques publiques : le lobbying des producteurs occidentaux et la politique commerciale internationale dans le textile habillement. Thèse de doctorat de gestion soutenue à l'Université Paris IX Dauphine.
- Jean T.** (1992). « Lobbying communautaire : stratégies et modèles », *Revue française de gestion*, été 1992, p. 17-31.
- Jensen M.C., Meckling W.H.** (1976). «Theory of the firm, managrial behavior, agency cost and ownershipsructure», *Journal of financial economics*, vol.3(4), p. 305-360.
- Katz D. et Kahn R.L.** (1966). *The social psychology of organizations*, John Wiley and Son.
- Keim G. et Zeithaml C.** (1986). « Corporate political strategy and legislative decision making : a review and contingency approach», *Academy of management review*, vol 11 (4), p. 828-843.
- Lamarque G.** (1996). *Le lobbying*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Lapte M.** (1991). « The value of influencing EC developments : a case study », *European management journal*, vol 9, juin 1991, pp. 163-166.

- Lawrence P.** et **Lorsch J.** (1967). *Organization and environment : differentiation and integration*, Harvard University Press.
- Le Picard O.**, **Adler J.C.** et **Bouvier N.** (2000). *Lobbying, les règles du jeu*, Editions de l'Organisation, Paris.
- Levitt S.** (1995) «Congressional camp reform», *Journal of economical perspectives*, 9(1), hiver.
- Mazey S.** et **Richardson J.**(1993) *Lobbying in the european community*, Oxford university press, Oxford.
- McLaughlin A.**, **Jordan G.**, **Maloney W.** (1993). «Corporate lobbying in the European Community», *Journal of Common Market studies*, vol. 31, june 1993, p. 191-212.
- Miles R.E.** (1978). *Organizational strategy : structure and process*, Hardcover, McGraw Hill College Div.
- Mitnick B.M.** (1993). «Strategic uses of regulation-and deregulation», in B.M. MITNICK (ed), *Corporate political agency*, Sage, Newbury Park, p. 67-89.
- Nioche J.P.** et **Tarondeau J.C.** (1998). « Introduction : les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques », *Revue Française de gestion*, juin-juillet-août 1998, p. 70-74.
- Pateyron E.** (1997). « Veille stratégique », in Y. SIMON et P. JOFFRE (eds), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, p. 3464-3476.
- Pfeffer J.** et **Salancick G.** (1978). *The external control of organizations : a resources dependence perspective*, Harper and Row, New York.
- Porter M.** (1980). *Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors*, The free press, New York.
- Rival M.**(2001). *l'action politique des entreprises : pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire, comparaison France/Grande Bretagne*, Thèse de doctorat, Université Paris I.
- Rojot J.** et **Bergmann A.** (1989). *Comportement et organisation*, Vuibert gestion, Paris.
- Romer T.** et **Snyder J.** (1994). «Empirical investigation of the dynamic PAC contributions», *American journal of political science*, 38, août 1994, p. 745-769.
- Simon H.A.** (1955). « A behavioral model of rational choice », *Quarterly journal of economics*, 69, février 1955.

- Teule-Martin C.** (1995). «Le lobbying européen, encore loin du système américain», *Revue française d'études américaines*, février 1995, p. 117-128.
- Van den Hoven A.** (2003). *Le lobbying des entreprises auprès des institutions communautaires*, Les presses universitaires de la faculté de droit de Clermont Ferrand, LGDJ, Clermont-Ferrand.
- Vogel D.** (1996). « The study of business and politics », *California Managment Review*, vol 38 n°3, printemps 1996, p. 146-165.
- Wright J.**(1990) «Contributions, lobby committee voting in the US House of representatives», *American political review*, 84 (2), juin 1990, pp. 417-438.