

Table des matières

Sommaire	5
Préface	9
Emmanuelle GARAULT <i>Présidente d'honneur et fondatrice du réseau BASE</i> et Stéphane TISSERAND <i>Président de BASE</i>	
Du lobbying	9
À propos de BASE	10
À propos de l'ouvrage	10
Mot des auteures principales	13
PARTIE I	
Encadrement du lobbying et incidences sur les stratégies	15
Viviane DE BEAUFORT <i>Professeure ESSEC et codirectrice du CEDE</i>	
Introduction.	
Définitions-notions-lobbying et stratégies d'influence	17
I. Petit retour sur l'origine du mot	17
II. Définitions et anti-définitions	17
A. Exercice de définition	18

B. Anti-définitions.....	19
C. Cerner le lobbying à partir d'un critère matériel.....	20
D. Exercice de qualification.....	20
III. Contexte socioculturel et adaptation de sa stratégie.....	21
A. Stratégie de lobbying selon le type de démocratie.....	21
B. Stratégie d'identification : les interlocuteurs clés du lobbyiste.....	23
IV. La stratégie du lobbyiste « in concreto ».....	24
V. La complexité des dossiers requiert une expertise sérieuse : on ne s'improvise pas lobbyiste.....	25

Chapitre I. Régulation du lobbying et stratégies – Approche comparée..... 29

I. Réglementation ou régulation.....	29
A. Rappel.....	29
B. Les références de l'O.C.D.E.....	29
C. Des démarches pour accroître la transparence.....	30
II. Approche comparée de réglementations nationales.....	32
A. Le cas des États-Unis : modèle pluraliste ou leurre.....	32
1. Historique.....	33
2. Les limites du système réglementaire.....	34
B. Transparence et autorégulation pour l'Union européenne.....	35
1. Caractéristiques du lobbying auprès de l'Union européenne.....	35
2. Effort de régulation et d'encadrement.....	36
3. Les codes de bonne conduite.....	39
a. Code des représentants d'intérêts.....	39
b. Code de conduite des fonctionnaires européens.....	39
c. Une politique d'open data très ambitieuse.....	40
4. Les critiques du système européen.....	40
5. Autre sujet, les conflits d'intérêts potentiels.....	41
6. Conclusion.....	41
III. Le système abouti du Canada.....	42
A. Une activité légitimée.....	42
B. Historique de l'évolution du cadre.....	43
1. Les dispositions législatives et la définition juridique.....	43

2. La réglementation actuelle : un triple cadre juridique structurant.....	44
3. Le Commissariat au Lobbying	44
4. La loi d'enregistrement des lobbyistes et les grands axes d'évolution entre 1985 et 2008.....	45
a. La divulgation d'informations	45
b. La responsabilisation	45
c. Les sanctions	46
C. Quels résultats ? Un modèle.....	49

Chapitre 2. Statut du lobbying en France et évolutions stratégiques..... 51

**Introduction. Le lobbying dans la culture française :
une méfiance historique..... 51**

I. Un encadrement tardif et hésitant par les pouvoirs publics : la réglementation de 2009.....	52
A. Registre de l'Assemblée nationale.....	53
B. Réglementation au Sénat.....	54
C. Appréciation des règles.....	54
II. La réglementation sur les représentants d'intérêts.....	55
A. À l'origine, les rapports Jospin et Sirugue.....	55
1. Le rapport Sirugue.....	55
2. Le rapport de la Commission de Renovation et de Déontologie de la vie publique dirigée par Lionel Jospin en novembre 2012	56
B. Un statut balbutiant malgré l'encadrement.....	56
1. Un effort de transparence	57
C. De l'efficacité du nouveau dispositif.....	57
1. Un système équitable ?.....	57
2. Quel champ d'application ? Quelle efficacité ?.....	58
3. La réglementation possède-t-elle un champ d'application suffisamment large et pertinent ?	58
4. Quels sont les moyens de contrôle et de sanction attachés à la législation ?.....	58
5. Qu'en pense Transparency International ?	59
III. Vers un changement culturel pour plus d'efficacité.....	63
A. Lobbies et qualité du droit.....	65

PARTIE 2

Les outils au service de la stratégie du lobbyiste..... 67

Collectif rédigé sous la direction de Françoise HACQUE-COSSON
avec la participation de Viviane DE BEAUFORT,
Édouard BERLET, Jean-Baptiste BOUCHER,
Irène DE BRETTEVILLE, Anne-Sophie BROUSSEAU,
Christophe CEVASCO, Michel CLAMEN, Raphaël DANIEL,
Vincent DAVID, Stephan DENOYES, Guillemette DE DURFORT,
Frédéric DUVAL, Françoise HACQUE-COSSON, Victoria HAYES,
Pascal JAPPY, Gery LECERF, Jean-François LECOMTE,
Chloé LEROUX, Nora MEDGER, Florence MESLET,
Aymeric ROLLET, Stéphane TISSERAND

Introduction..... 69

Chapitre I. Outils de base..... 71

I.	Le bulletin de veille.....	71
A.	Destination finale de l'outil	71
B.	Présentation de l'outil.....	71
1.	Qu'est-ce que c'est ?.....	71
2.	Pourquoi l'utiliser ?.....	71
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	72
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	72
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	72
3.	Quel est son coût ?.....	72
4.	Liens.....	73
II.	Le bulletin de veille juridique.....	73
A.	Destination finale de l'outil	73
B.	Présentation de l'outil	73
1.	Qu'est-ce que c'est ?.....	73
2.	Pourquoi l'utiliser ?.....	73
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	74
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	74
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	74
3.	Quel est son coût ?.....	75
4.	Liens.....	75

III. L'outil de veille sur Internet	
(webspider et analyse sémantique)	75
A. Destination finale de l'outil	75
B. Présentation de l'outil	75
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	75
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	76
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	76
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	76
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	76
3. Quel est son coût ?.....	77
4. Liens.....	77
IV. L'identification des signaux forts, faibles	78
A. Destination finale de l'outil	78
B. Présentation de l'outil	78
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	78
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	79
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	79
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	79
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	79
3. Quel est son coût ?.....	81
4. Liens.....	81
V. La maîtrise du temps et de l'agenda publics	81
A. Destination finale de l'outil	81
B. Présentation de l'outil	81
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	81
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	82
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	82
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	82
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	83
3. Quel est son coût ?.....	84
4. Liens.....	84
VI. Les bases de données institutionnelles	84
A. Destination finale de l'outil	84
B. Présentation de l'outil	84
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	84
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	85
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	86
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	86
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	87

3. Quel est son coût ?.....	88
4. Exemple.....	88
5. Liens	90
VII. La cartographie des acteurs ou parties prenantes	
ou mapping	90
A. Destination finale de l'outil	90
B. Présentation de l'outil	90
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	90
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	90
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	91
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	91
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	91
3. Quel est son coût ?.....	92
4. Liens	93
VIII. La matrice des contacts	93
A. Destination finale de l'outil	93
B. Présentation de l'outil	93
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	93
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	93
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	94
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	94
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	94
3. Quel est son coût ?.....	95
4. Liens	95
IX. La fiche de contact	95
A. Destination finale de l'outil	95
B. Présentation de l'outil	95
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	95
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	96
3. Qui l'utilise ?	96
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	96
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	96
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	96
3. Quel est son coût ?.....	98
4. Liens	98
X. Les incontournables de la décision ou la matrice	
des key players	98
A. Destination finale de l'outil	98

B.	Présentation de l'outil	98
1.	Qu'est-ce que c'est ?	98
2.	Pourquoi l'utiliser ?	98
3.	Qui l'utilise ?	99
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	99
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?	99
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?	99
3.	Quel est son coût ?	100
4.	Liens	100
XI.	La matrice des élus locaux	100
A.	Destination finale de l'outil	100
B.	Présentation de l'outil	100
1.	Qu'est-ce que c'est ?	100
2.	Pourquoi l'utiliser ?	100
3.	Qui l'utilise ?	100
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	101
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?	101
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?	101
3.	Quel est son coût ?	101
4.	Liens	102
XII.	La fiche de politique publique	102
A.	Destination finale de l'outil	102
B.	Présentation de l'outil	102
1.	Qu'est-ce que c'est ?	102
2.	Pourquoi l'utiliser ?	102
3.	Qui l'utilise ?	103
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	103
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?	103
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?	104
3.	Quel est son coût ?	104
4.	Liens	104
XIII.	L'outil stratégique SWOT	105
A.	Destination finale de l'outil	105
B.	Présentation de l'outil	105
1.	Qu'est-ce que c'est ?	105
2.	Pourquoi l'utiliser ?	105
3.	Qui l'utilise ?	106
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	106
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?	106
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?	106

3. Quel est son coût ?.....	107
4. Liens	107
XIV.L'outil d'analyse PESTEL.....	107
A. Destination finale de l'outil	107
B. Présentation de l'outil	108
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	108
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	108
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	109
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	109
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	109
3. Quel est son coût ?.....	110
4. Liens	110
XIV.La plate-forme d'identité.....	111
A. Destination finale de l'outil	111
B. Présentation de l'outil	111
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	111
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	112
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	112
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	112
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	113
3. Quel est son coût ?.....	113
4. Liens	113
XIV.La banque des discours et des arguments	113
A. Destination finale de l'outil	113
B. Présentation de l'outil	113
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	113
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	114
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	115
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	115
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	115
3. Quel est son coût ?.....	116
4. Liens	116
 Chapitre 2. Outils de stratégie.....	
I. L'éthique du lobbyiste.....	117
A. Destination finale de l'outil	117

B.	Présentation de l'outil	118
1.	Qu'est-ce que c'est ?	118
2.	Pourquoi l'utiliser ?	119
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	120
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	120
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	121
3.	Quel est son coût ?	124
4.	Liens	124
II.	La structure de lobbying en entreprise.....	124
A.	Destination finale de l'outil	124
B.	Présentation de l'outil	125
1.	Qu'est-ce que c'est ?	125
2.	Pourquoi l'utiliser ?	125
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	125
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	125
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	126
a.	<i>La définition du poste de Vice-President Public Affairs ou VP Relations institutionnelles et de ses objectifs</i>	<i>127</i>
b.	<i>Le positionnement du poste de Vice-President Public Affairs dans la structure</i>	<i>129</i>
c.	<i>Le format et les moyens du poste</i>	<i>129</i>
d.	<i>Les points de rendez-vous, langage, comportement.....</i>	<i>130</i>
e.	<i>La fonction de lobbying : un centre de profit ?</i>	<i>131</i>
3.	Quel est son coût ?	132
4.	Liens	132
III.	La note d'intention.....	133
A.	Destination finale de l'outil	133
B.	Présentation de l'outil	133
1.	Qu'est-ce que c'est ?	133
2.	Pourquoi l'utiliser ?	133
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	133
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	133
2.	Quel est son coût ?	134
3.	Liens	134
IV.	La note d'orientation stratégique ou « reco » ou option paper.....	135
A.	Destination finale de l'outil	135
B.	Présentation de l'outil	135
1.	Qu'est-ce que c'est ?	135
2.	Pourquoi l'utiliser ?	136

C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	136
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	136
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	137
3.	Quel est son coût ?.....	138
4.	Liens	138
V.	Le recours aux alliances.....	138
A.	Destination finale de l'outil	138
B.	Présentation de l'outil	138
1.	Qu'est-ce que c'est ?.....	138
2.	Pourquoi l'utiliser ?.....	139
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	139
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	139
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	140
3.	Quel est son coût ?.....	140
4.	Liens	140
VI.	Les éléments de langage ou <i>talking points</i>	141
A.	Destination finale de l'outil	141
B.	Présentation de l'outil	141
1.	Qu'est-ce que c'est ?.....	141
2.	Pourquoi l'utiliser ?.....	141
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	142
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	142
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	142
3.	Quel est son coût ?.....	142
4.	Liens	142
VII.	La note argumentaire contextualisée ou <i>position paper</i>	143
A.	Destination finale de l'outil	143
B.	Présentation de l'outil	143
1.	Qu'est-ce que c'est ?.....	143
2.	Pourquoi l'utiliser ?.....	143
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	144
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	144
2.	Quel est son coût ?.....	144
3.	Liens	144
VIII.	La note blanche ou le <i>non paper</i>	145
A.	Destination finale de l'outil	145
B.	Présentation de l'outil	145
1.	Qu'est-ce que c'est ?.....	145

2. Pourquoi l'utiliser ?.....	145
3. Qui l'utilise ?.....	145
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	145
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	145
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	146
3. Quel est son coût ?.....	146
4. Liens	146
IX. Le dossier de préparation d'entretien ou <i>briefing book</i>.....	146
A. Destination finale de l'outil	146
B. Présentation de l'outil	146
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	146
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	147
3. Qui l'utilise ?.....	147
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	147
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	147
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	147
3. Quel est son coût ?.....	148
4. Liens	148
X. La fiche de résumé d'entretien.....	149
A. Destination finale de l'outil	149
B. Présentation de l'outil	149
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	149
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	149
3. Qui l'utilise ?.....	149
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	149
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	149
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	150
3. Quel est son coût ?.....	150
4. Liens	150
XI. La contribution à la normalisation technique	150
A. Destination finale de l'outil	150
B. Présentation de l'outil	151
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	151
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	152
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	152
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	152
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	153
3. Quel est son coût ?.....	153
4. Liens	154

XII. La rédaction d'une charte interne du lobbying	154
A. Destination finale de l'outil	154
B. Présentation de l'outil	154
1. Qu'est-ce que c'est ?	154
2. Pourquoi l'utiliser ?	154
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	155
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	155
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	156
<i>a. Exemple : la charte éthique du réseau BASE</i>	156
<i>b. Exemple : la charte éthique de la MAIF (2009)</i>	158
3. Quel est son coût ?	159
4. Liens	159
XIII. Le plan d'action de lobbying	159
A. Destination finale de l'outil	159
B. Présentation de l'outil	159
1. Qu'est-ce que c'est ?	159
2. Pourquoi l'utiliser ?	159
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	160
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	160
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	160
<i>a. L'analyse</i>	160
<i>b. Les actions à mener – c'est le cœur du document</i>	160
<i>c. Le plan de communication – si nécessaire</i>	161
3. Quel est son coût ?	161
4. Liens	161
XIV. Le pilotage d'un dossier et son reporting : les critères d'évaluation de performance ou « KPI »	161
A. Destination finale de l'outil	161
B. Présentation de l'outil	162
1. Qu'est-ce que c'est ?	162
2. Pourquoi l'utiliser ?	162
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	163
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	163
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	163
3. Quel est son coût ?	164
4. Liens	164
XV. Le lobbying « alter-contentieux »	165
A. Destination finale de l'outil	165
B. Présentation de l'outil	165

1. Qu'est-ce que c'est ?	165
2. Pourquoi l'utiliser ?	165
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	166
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	166
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	166
3. Quel est son coût ?	169
4. Liens	169

Chapitre 3. Outils pour l'opérationnel..... 171

I. La matrice des priorités	171
A. Destination finale de l'outil	171
B. Présentation de l'outil	171
1. Qu'est-ce que c'est ?	171
2. Pourquoi l'utiliser ?	171
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	172
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	172
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	172
a. Critère financier (impact sur le résultat ou sur le chiffre d'affaires)	172
b. Critère de capacité d'influence	172
3. Quel est son coût ?	174
4. Liens	174
II. La campagne de plaidoyer	174
A. Destination finale de l'outil	174
B. Présentation de l'outil	174
1. Qu'est-ce que c'est ?	174
2. Pourquoi l'utiliser ?	174
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	175
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	175
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	175
3. Quel est son coût ?	176
4. Liens	176
III. L'utilisation de l'expertise en argumentation	177
A. Destination finale de l'outil	177
B. Présentation de l'outil	177
1. Qu'est-ce que c'est ?	177
2. Pourquoi l'utiliser ?	177
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	178
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	178

2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	179
3. Quel est son coût ?.....	180
4. Liens.....	180
IV. La production de données pour l'argumentaire.....	180
A. Destination finale de l'outil	180
B. Présentation de l'outil	180
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	180
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	181
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	181
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	181
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	181
3. Quel est son coût ?.....	182
4. Liens.....	182
V. Le livre blanc.....	182
A. Destination finale de l'outil	182
B. Présentation de l'outil	183
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	183
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	183
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	184
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	184
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	185
3. Quel est son coût ?.....	185
4. Liens.....	186
VI. La question parlementaire et sa réponse.....	186
A. Destination finale de l'outil	186
B. Présentation de l'outil	186
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	186
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	188
3. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	188
4. Quel est son coût ?.....	189
5. Liens.....	189
VII. L'amendement législatif.....	189
A. Destination finale de l'outil	189
B. Présentation de l'outil	189
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	189
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	190
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	191
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	191
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	191

3. Quel est son coût ?.....	192
4. Liens.....	192
VIII. La réponse aux consultations publiques européennes.....	193
A. Destination finale de l'outil	193
B. Présentation de l'outil	193
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	193
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	193
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	194
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	194
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	195
3. Quel est son coût ?.....	197
4. Liens.....	197
IX. Le recours aux <i>think tanks</i>.....	197
A. Destination finale de l'outil	197
B. Présentation de l'outil	197
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	197
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	199
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	200
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	200
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	200
3. Quel est son coût ?.....	202
4. Liens.....	202
X. Favoriser l'échange et nourrir le débat à travers l'organisation d'événements.....	202
A. Destination finale de l'outil	202
B. Présentation de l'outil	203
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	203
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	203
C. Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil.....	204
1. Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	204
2. Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	204
3. Quel est son coût ?.....	205
4. Liens.....	205
XI. Les clubs et réseaux	206
A. Destination finale de l'outil	206
B. Présentation de l'outil	206
1. Qu'est-ce que c'est ?.....	206
2. Pourquoi l'utiliser ?.....	206

C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	207
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	207
2.	La mise en place du réseau.....	208
3.	Les outils d'animation du réseau et formalisation du club.....	208
4.	Quel est son coût ?.....	209
5.	Liens.....	209
XII.	Les relations presse	209
A.	Destination finale de l'outil	209
B.	Présentation de l'outil	209
1.	Qu'est-ce que c'est ?.....	209
2.	Pourquoi l'utiliser ?.....	210
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	211
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	211
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	211
3.	Quel est son coût ?.....	211
4.	Liens.....	212
XIII.	La mobilisation de l'opinion à travers les réseaux sociaux	212
A.	Destination finale de l'outil	212
B.	Présentation de l'outil	212
1.	Qu'est-ce que c'est ?.....	212
2.	Pourquoi l'utiliser ?.....	212
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	213
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	213
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	213
3.	Quel est son coût ?.....	214
4.	Liens.....	214
XIV.	Le contact avec les influenceurs grâce aux réseaux sociaux	214
A.	Destination finale de l'outil	214
B.	Présentation de l'outil	215
1.	Qu'est-ce que c'est ?.....	215
2.	Pourquoi l'utiliser ?.....	215
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	215
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?.....	215
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?.....	216
3.	Quel est son coût ?.....	217
4.	Liens.....	217
XV.	La conférence internationale et le sommet de haut niveau	217
A.	Destination finale de l'outil	217

B.	Présentation de l'outil	217
1.	Qu'est-ce que c'est ?	217
2.	Pourquoi l'utiliser ?	218
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	218
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?	218
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?	219
3.	Quel est son coût ?	219
4.	Liens	219
XVI.	Le fichier de suivi	219
A.	Destination finale de l'outil	219
B.	Présentation de l'outil	219
1.	Qu'est-ce que c'est ?	219
2.	Pourquoi l'utiliser ?	220
3.	Qui l'utilise ?	220
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	220
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?	220
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?	221
3.	Quel est son coût ?	221
4.	Liens	221
XVII.	La fiche de suivi des textes en préparation	221
A.	Destination finale de l'outil	221
B.	Présentation de l'outil	221
1.	Qu'est-ce que c'est ?	221
2.	Pourquoi l'utiliser ?	222
3.	Qui l'utilise ?	222
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	222
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?	222
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?	222
3.	Quel est son coût ?	224
4.	Liens	224
XVIII.	Le positionnement des affaires publiques	
	 dans le rapport RSE	224
A.	Destination finale de l'outil	224
B.	Présentation de l'outil	224
1.	Qu'est-ce que c'est ?	224
2.	Pourquoi l'utiliser ?	225
C.	Processus de réalisation et d'utilisation de l'outil	226
1.	Où, quand et avec qui l'élaborer ?	226
2.	Comment réaliser et mettre en œuvre l'outil ?	226
3.	Quel est son coût ?	227
4.	Liens	227

PARTIE 3
Évolution du contexte
– Évolutions des stratégies..... 229

Introduction..... 231

Chapitre 1.
Professionnalisation du lobbying
– Enseignements à tirer de l’histoire –
De la marine anglaise du XVI^e siècle
à l’usage du lobbyiste actuel..... 233

Jean-Baptiste BOUCHER
Chargé de projets européens,

Françoise HACQUE-COSSON,
International Strategy Analyst in Smarter Energy Technologies

Viviane DE BEAUFORT
professeure ESSEC et codirectrice du CEDE

- I. Profession et évolutions sociologiques**..... 233
- II. Un parallèle intéressant entre marine britannique et lobbying**..... 234

Chapitre 2.
E-lobbying, opportunités,
stratégies et risques..... 239

Viviane DE BEAUFORT
Professeure à l’ESSEC et codirectrice du CEDE

- I. Adapter sa stratégie d’influence à la Toile**..... 240
- A. Adopter une stratégie de présence e-lobbying : les stades**..... 241
1. E-lobbying, le pactole ?..... 241
2. Focus sur les sites Web..... 242
- a. Le site pot de miel..... 242
- b. Le site miroir 242
- c. Le site cheval de Troie..... 242
- d. Le site rumeurs..... 242
- e. Le site d’opposants 242

3. Écho et stratégie de propagation.....	243
4. La stratégie de référencement.....	243
5. Une stratégie impactée par l'immédiateté	244
6. La stratégie gagnante des ONG ?.....	244
II. Des stratégies déviantes	245
A. La stratégie de diffusion d'une rumeur.....	245
B. La stratégie de désinformation.....	246
C. La stratégie de cyber-squatting	246
III. Exemples de stratégies de mobilisation de l'opinion	247
A. Un cas complexe : le gaz de schiste. Économie/Écologie, stratégie de déstabilisation – Qui gagne ?.....	247
B. Le procès de l'huile de palme : attaques et ripostes à multiples niveaux.....	250
IV. Conclusion	253

Chapitre 3. Lobbying et stratégie juridiques, l'avocat lobbyiste : pourquoi ? comment ?.....

Philippe PORTIER
*Avocat associé gérant de Jeantet et Associés
et Président de l'Association des avocats lobbyistes*

I. Réagir à un système juridique en perte d'attractivité.....	256
A. Stratégie d'action sur la qualité du droit ?.....	258
B. Un contexte favorable au développement du lobbying avec un droit concerté	259
II. Avocat et lobbyiste, la reconnaissance d'une pratique reconnue	260
A. L'avocat lobbyiste, une stratégie d'argumentation spécifique.....	262
B. Du contentieux subi au contentieux orchestré, approche stratégique du procès	264
III. Conclusion	266

Chapitre 4.
Intelligence économique,
lobbying et stratégie d'influence 267

Agnès BRICARD

Fondatrice du cabinet Bricard, Lacroix et présidente d'honneur du CSOEC

et Alain JUILLET

Président de l'Académie d'intelligence économique

I. Cerner ce qu'est l'influence	267
A. Définition de l'influence	267
B. Les actions d'influence	268
II. Éléments de stratégies d'influence	270
A. Stratégie de communication, un exemple.....	270
B. Stratégie d'e-réputation	270
C. Stratégie d'anticipation – Les Repères d'autodiagnostic	271
III. Conclusion	272

Quelques références
de bibliographie lobbying..... 273

Annexes 277