



Organisation
internationale
du Travail

Pour une organisation d'employeurs performante

Une série de guides pratiques conçus pour créer des
organisations d'employeurs performantes et bien les gérer



Troisième guide **La représentation**

Faire entendre partout la voix des entreprises

Concevoir une bonne stratégie de représentation et la mettre en oeuvre



Une publication du Bureau des activités pour les employeurs du BIT (Bureau international du Travail) élaborée par les membres du corps enseignant de l'université de Genève chargés des programmes International Organizations MBA

Pour une organisation d'employeurs performante

... une série de guides pratiques conçus pour créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer

Troisième guide **La représentation**

Faire entendre partout la voix des entreprises

... concevoir une bonne stratégie de représentation
et la mettre en oeuvre

Copyright © Organisation internationale du Travail 2006
Première édition 2006

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, K-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Pour une organisation d'employeurs performante
une série de guides pratiques conçus pour créer des organisations d'employeurs performantes et bien les gérer
Genève, Bureau international du Travail, 2006

Première guide – La gouvernance : ISBN 92-2-217399-6

Deuxième guide – La stratégie : ISBN 92-2-217400-3

Troisième guide – La représentation : ISBN 92-2-217401-1

Quatrième guide – La création de revenus : ISBN 92-2-217402-X

Pour une organisation d'employeurs performante. Série de 4 guides : ISBN 92-2-217403-8 (version imprimée)

Pour une organisation d'employeurs performante. Série de 4 guides : ISBN 92-2-217404-6 (CD-ROM)

Également disponible en anglais: *The Effective Employers' Organization* (ISBN 92-2-117403-4)
et en espagnol: *Una organización de empleadores eficaz* (ISBN 92-2-317403-1)

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, K-1211 Genève 22, Suisse. Des catalogues et listes des nouvelles publications peuvent être obtenus gratuitement à la même adresse, ou par e-mail: pubvente@ilo.org ou par notre site Web: www.ilo.org/pblns.

Visitez notre site web: www.ilo.org/pblns

Projet graphique: Section de conception et production de matériel multimédia, Centre international de formation de l'OIT, Turin, Italie
Imprimé en Italie par le Centre international de formation de l'OIT, Turin

Troisième guide **La représentation**

Faire entendre partout la voix des entreprises

... concevoir une bonne stratégie de représentation
et la mettre en oeuvre

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE SECTION	Comment se servir du guide	1
DEUXIÈME SECTION	Les organisations d'employeurs et la représentation	5
TROISIÈME SECTION	Élaborer un programme national pour les entreprises	7
QUATRIÈME SECTION	Recenser les objectifs et évaluer les tactiques	19
CINQUIÈME SECTION	Élaborer un matériel de représentation ciblé	29
SIXIÈME SECTION	Comment évaluer la réussite de votre action et la communiquer à vos affiliés	37
SEPTIÈME SECTION	Le processus global : schéma d'une représentation réussie	41
HUITIÈME SECTION	Une compilation des récapitulatifs des questions relatives à la représentation	43
NEUVIÈME SECTION	Ce que disent les gourous de l'entreprise (une contribution de M. Inod K. Aggarwal, Université de Berkeley, Californie)	47
DIXIÈME SECTION	D'autres ouvrages conseillés et quelques liens sur la représentation et les organisations d'employeurs	55
ONZIÈME SECTION	Annexe « Établir le programme national pour les entreprises 2003-2004 » Enquête de la Chambre de commerce des États-Unis relative aux questions prioritaires (enquête par sondage)	59

Première section

Comment se servir du guide

Le troisième guide de la série **Pour une organisation d'employeurs performante** s'intitule **Faire entendre partout la voix des entreprises**. Cette série d'ouvrages a pour objet, avant tout, d'aider des gestionnaires, administrateurs ou dirigeants d'organisations d'employeurs de pays moins avancés ou à économie en transition à concevoir, implanter ou gérer ces structures et à adopter les meilleures stratégies possibles. Par ailleurs, ces guides peuvent également être une source de précieux conseils tant pour des dirigeants d'organisations, régionales ou sectorielles, chargées de représenter les intérêts des employeurs, que pour ceux d'organisations

nationales d'employeurs de pays industrialisés, notamment s'ils souhaitent dresser un bilan stratégique de leur mode opératoire actuel.

Faire entendre partout la voix des entreprises suit une démarche progressive pour vous amener à améliorer la qualité des activités de représentation de votre organisation d'employeurs. Vous trouverez dans ce guide des conseils pratiques qui vous permettront de réexaminer votre attitude face à la représentation, ou vous aideront à approcher cette question en partant de rien. Les outils en question sont de quatre types :

Les récapitulatifs



Ils servent à dresser la situation actuelle de votre organisation, à recenser les carences des stratégies et à prévoir des moyens propres à concevoir et à exécuter une stratégie de représentation réussie.

Les pratiques exemplaires



Elles témoignent de la façon dont d'autres organisations ont affronté les problèmes que vous rencontrez.

Les exercices pratiques



Ils peuvent être utilisés individuellement ou en groupe, voire servir aux organes de prise de décision.

Les citations clés



Des citations d'écrivains ou de personnages connus illustrent les points les plus saillants ; vous pourrez vous en servir pour vos présentations orales ou écrites.

Une réputation de bon défenseur des employeurs rehaussera le profil public de votre organisation auprès des décideurs politiques et du monde de l'entreprise. De solides activités de représentation concourent directement à augmenter le nombre des affiliés. Elles donnent aussi une réputation et une image de marque nécessaires à la promotion des autres services rémunérateurs qu'offre l'organisation. En bref, une notoriété de bon représentant de l'entreprise crée un cercle vertueux porteur à la fois d'une croissance des affiliations et d'une augmentation des recettes à ce titre et à celui des services prêtés aux affiliés, elle permet

aussi un lobbying plus efficace à mesure que rentrent de nouvelles ressources et qu'augmente la représentativité.

Contenu du guide

Les huit étapes clés d'une représentation réussie présentées ci-dessous, sont approfondies dans les sections 3 à 6 du guide et résumées à la septième section, consacrée à « l'assemblage ».

Première étape	SECTIONS 3 et 4	Recenser les questions de représentation
Deuxième étape		Sélectionner les priorités en matière de représentation
Troisième étape		Élaborer un programme national pour l'entreprise
Quatrième étape		Répertorier et analyser les points forts et les antagonismes
Cinquième étape		Élaborer le document de base du lobbying – la note d'information stratifiée
Sixième étape	SECTION 5	Mettre au point une tactique détaillée pour chaque question
Septième étape		Élaborer un plan de campagne pour chaque question liée au programme des entreprises
Huitième étape	SECTION 6	Mesurer la réussite et en faire part à vos affiliés

La huitième section du guide propose un *récapitulatif d'ensemble* qui regroupe les différents récapitulatifs figurant à la fin de la plupart des sections pour en faire un « outil organisationnel ». Une fois achevée la lecture du guide, cet outil pourra faciliter votre travail de planification ou servir de point de repère pour déterminer la situation de votre organisation eu égard à sa stratégie et à ses tactiques de représentation.

La neuvième section est un bref aperçu d'ouvrages consacrés à la représentation et aux organisations d'employeurs intitulé « *Ce qu'en disent les gourous*

de l'entreprise ». La section en question décrit les outils analytiques proposés dans ce guide. Il s'agit d'une section autonome qui présente au lecteur les données théoriques de base de la représentation, et le prépare aux lectures complémentaires proposées à la dixième section. On y trouvera des propositions de lectures complémentaires intéressant directement les organisations d'employeurs ou d'autres sujets utiles présentant un intérêt particulier. Il existe un nombre assez limité d'ouvrages sur ces questions et ils sont mal connus. La dixième section tente de mettre le lecteur sur la bonne voie.

Ce guide se prête à des usages multiples. Sa lecture devrait être aisée et intéressante, mais une lecture de A à Z n'est pas nécessairement la meilleure façon d'aborder cet ouvrage et d'en tirer le plus de profit :

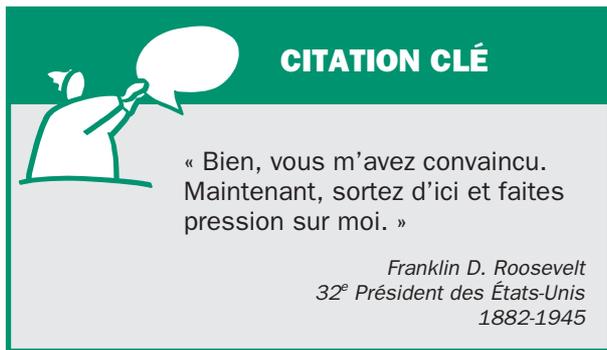
- Toutes les organisations d'employeurs auront déjà une manière de stratégie de représentation, assortie de priorités, mais elles souhaiteront peut-être se servir de ce guide comme d'un point de repère pour réexaminer leurs approches actuelles.
- Certaines organisations peuvent être particulièrement intéressées par telle ou telle question, comme la mobilisation de leurs affiliés ou la création de coalitions en complément de leurs activités de représentation.
- D'autres peuvent souhaiter utiliser les nombreux outils pratiques contenus dans ce guide soit pour améliorer leurs méthodes courantes, soit pour s'assurer que les démarches, autres qu'un simple déjeuner à des fins de lobbying ou la diffusion de communiqués de presse, sont fructueuses.

... À vous de choisir.

Enfin, ce petit guide traite de questions complexes. Il ne prétend ni être exhaustif ni contenir des idées originales. Il s'inspire en grande mesure, et sans aucune honte, de documents antérieurs traitant de la représentation en général. Il s'intéresse particulièrement au travail effectué avec les organisations d'employeurs et puise dans l'expérience des auteurs de ces documents, qui ont observé ce qui « marche » ou ne « marche » pas au quotidien. On s'est efforcé, dans les encadrés relatifs aux pratiques exemplaires et dans les suggestions de lectures complémentaires, de tenir compte de la grande diversité des sources utilisées.

Deuxième section

Les organisations d'employeurs et la représentation



La plupart des organisations d'employeurs font référence dans leur énoncé de mission à la représentation ou à des pressions exercées au nom de leurs affiliés. Seules les quelques organisations qui ont pour vocation de fournir un service unique et limité à leurs affiliés – habituellement des négociations collectives menées au nom de plusieurs employeurs – témoignent de peu ou d'aucun intérêt pour les activités de représentation. Pour la majorité des organisations d'employeurs, la prestation de services aux affiliés attire de nouvelles adhésions et génère des recettes qui financeront leurs activités de représentation et ajouteront du poids et de la crédibilité à la « voix » de l'organisation.

Qu'est-ce que la représentation ?

Dit simplement, la représentation consiste à influencer ou à soutenir quelque chose ou quelqu'un. Lorsque nous parlons de représentation ou de pressions dans le contexte d'une organisation d'employeurs, nous pensons généralement à des activités visant à influencer sur la politique des pouvoirs publics, il s'agit d'actions conçues pour influencer les lois, les réglementations, les décisions judiciaires, l'attitude générale et l'approche des partis politiques.

Pourquoi la représentation des entreprises est-elle importante ?

L'environnement des affaires est essentiel à la réussite d'une entreprise. Les affaires sont à l'origine de la richesse d'une nation, elles créent aussi les emplois qui vont de pair avec le processus de production et de vente des biens et des services. Les sociétés peuvent gagner en efficacité si elles opèrent dans un environnement porteur pour l'entreprise et pour l'esprit d'entreprise. À cette fin, elles doivent influencer les législateurs, les administrateurs et le système judiciaire, contrer l'influence des groupes de pression qui cherchent à réglementer davantage l'environnement où opèrent les sociétés, et persuader les électeurs des avantages d'un environnement favorable à l'entreprise.

De nos jours, la majorité des gouvernements comprennent qu'il est nécessaire de donner aux entreprises un environnement porteur pour stimuler la réussite et la prospérité économiques nationales. Par ailleurs, les pouvoirs publics font face à des pressions anti-entreprise, plus organisées et efficaces que jamais, pour des questions telles que l'environnement, la liberté des échanges, la santé, la gestion financière et les normes du travail. La croissance exponentielle du nombre et de l'influence des organisations et des groupes d'intérêts particuliers opposés à l'entreprise s'est trouvée renforcée par les progrès impressionnants de la technologie de la communication et de la mondialisation des médias.

La représentation et les organisations d'employeurs

La raison d'être des organisations d'employeurs est de servir leurs affiliés, qui sont à l'origine de leur création, et, souvent, d'offrir un éventail de services conçus pour améliorer l'efficacité et la qualité des activités de leurs affiliés. Le service essentiel d'une organisation d'employeurs consiste à veiller à ce que les lois et les réglementations qui visent les entreprises ne les étouffent pas.

Le Centre pour l'Entreprise privée internationale (*Center for International Private Enterprise – CIPE*) a dressé la liste des sept caractéristiques qui font le succès d'une organisation d'employeurs dans ses activités de représentation.

Les organisations d'employeurs aux stratégies de représentation efficaces sont connues pour :

- **formuler les préoccupations de leurs membres à l'unisson.** Il s'agit donc d'attirer le plus possible l'attention des décideurs politiques ;
- **rencontrer régulièrement les décideurs** pour débattre des questions de politique générale majeures et leur présenter des argumentaires solides ;
- **établir des voies de communication régulières et des relations de travail étroites avec les représentants des pouvoirs publics ;**
- **utiliser ces voies pour promouvoir les intérêts des affiliés** en influant sur le rythme de présentation de lois spécifiques et de propositions de politique générale, et sur leur orientation;
- **représenter les intérêts des affiliés de façon prospective et les défendre si besoin est** – chercher à orienter le programme politique en faisant part des préoccupations du monde des affaires et en proposant des mesures précises ;
- **aider à prévenir les changements fréquents du cadre législatif et réglementaire visant les activités des entreprises ;**
- **surveiller la mise en oeuvre des politiques** afin de s'assurer que les dispositions adoptées, qui intéressent les affiliés, soient appliquées de façon équitable, cohérente et rapide.

Une réputation de bon défenseur des employeurs rehaussera le profil public de votre organisation auprès des décideurs politiques et du monde de l'entreprise. De solides activités de représentation concourent directement à une augmentation du nombre des affiliés. Elles donnent aussi une réputation et une image de marque nécessaires à la promotion des autres services rémunérateurs qu'offre l'organisation. En bref, une notoriété de bon représentant de l'entreprise crée un cercle vertueux porteur d'une croissance des affiliations, d'une augmentation des recettes à ce titre et à celui des services prêtés aux affiliés, elle permet également un lobbying plus efficace à mesure que rentrent de nouvelles ressources et qu'augmente la représentativité.

La nécessité d'une approche stratégique

Pour beaucoup, une bonne représentation des intérêts de l'entreprise est une affaire d'attention et de tactique. Les pouvoirs publics sont à l'origine de nombreuses propositions qui modifient le climat des affaires et les organisations d'employeurs s'efforcent d'y répondre à mesure qu'elles se présentent.

Bien que les organisations d'employeurs représentent les intérêts du secteur de l'économie qui crée des richesses, elles-mêmes ne sont pas, en général, riches. Ces organisations représentent l'ensemble de la communauté des entreprises, mais, pour nombre d'entre elles, la propension de certains des affiliés à « resquiller » et à tirer parti des avantages d'une représentation réussie de leurs intérêts sans en partager les coûts, pose un grave problème. La plupart des organisations tentent de combattre cette tendance en offrant à leurs affiliés des services qui multiplient à la fois le nombre d'affiliations et les recettes et permettent une représentation efficace.

Comme pour tout, s'efforcer d'obtenir les meilleurs résultats possibles à l'aide de ressources limitées demande des aptitudes particulières s'agissant de choisir les priorités et de poursuivre avec efficacité leur concrétisation. En bref, les organisations d'employeurs ne peuvent pas se laisser dévoyer pour des raisons de volume d'affiliation ou d'« urgence » au détriment de ce qui est vraiment « important ». Elles doivent élaborer et exécuter une stratégie de représentation efficace dans laquelle viendront s'intégrer leurs tactiques de pression.

Une bonne stratégie de représentation repose sur trois piliers :

1. Des priorités claires en matière de représentation.
2. Une capacité de recherche et d'analyse de premier ordre.
3. Une compréhension des rouages du gouvernement et des pouvoirs publics ainsi que de la façon de les exploiter efficacement et opportunément.

Sur cette toile de fond, les sections suivantes du guide proposent une approche progressive de la conception et de la mise en place d'une stratégie de représentation de qualité.

Troisième section

Élaborer un programme national pour les entreprises



CITATION CLÉ

« Ceux qui ignorent les plans de leurs rivaux ne peuvent pas préparer d'alliances. Ceux qui ignorent la configuration du terrain ne peuvent pas manœuvrer leurs forces. Ceux qui n'ont pas de guides locaux ne peuvent tirer avantage du terrain. »

Sun Tzu
« L'Art de la guerre »
Général chinois, environ 500 av. J.-C.

Pour une représentation efficace, l'organisation d'employeurs doit avoir une vision claire des objectifs qu'elle veut atteindre. Les objectifs de représentation auprès du secteur public ont bien des définitions, mais de plus en plus souvent, les organisations d'employeurs les appellent « programme pour les entreprises » ou « programme national pour les entreprises ».

Puisque les organisations d'employeurs existent pour servir les intérêts de leurs affiliés, il est essentiel que les entreprises affiliées et les organisations s'attachent à répertorier les problèmes et à déterminer les priorités. Une représentation réussie demande souvent de former des alliances en vue d'actions concertées. Pour une organisation d'employeurs, il n'y a pas de liant plus fort que des activités de représentation coordonnées, entreprises par les sociétés affiliées et l'organisation même. C'est pourquoi les affiliés doivent prendre part au recensement des problèmes et à la détermination de priorités, ils doivent également savoir quand et comment se servir des arguments clés relatifs à ces questions.

Répertorier les préoccupations des affiliés

La seule façon de savoir quels sont les problèmes qui préoccupent les affiliés est de le leur demander. Toutefois, cela suppose de la part des affiliés une compréhension claire des vrais problèmes : quels

sont les projets du gouvernement (ou de l'opposition), quel est le calendrier du Parlement, quelles sont les options politiques éventuelles, etc. La plupart des affiliés d'une organisation d'employeurs travaillent pour que leurs entreprises réussissent et non pas pour effectuer des recherches sur les problèmes locaux, nationaux, régionaux ou mondiaux. C'est pourquoi il appartient à l'organisation d'employeurs de consacrer du temps et de l'énergie à déterminer où en est le programme actuel, et quel sera celui à venir.

Ce n'est pas tâche aisée, certaines organisations d'employeurs s'occupent exclusivement des problèmes liés au travail et à l'emploi, d'autres cherchent à faire entendre la voix de l'entreprise sur les nombreux problèmes qui la concernent. Le programme de travail d'une organisation d'employeurs peut comprendre l'emploi, la sécurité, le commerce, le marketing, le conditionnement et l'étiquetage, l'environnement, les questions financières et fiscales, la sécurité sociale, le transport et les infrastructures, les télécommunications et la technologie de l'information, les tarifs, les systèmes d'enregistrement des sociétés, l'enseignement et l'apprentissage. Même pour les organisations qui se concentrent exclusivement sur l'emploi, il existe beaucoup de recoupements majeurs entre l'emploi et, par exemple, la sécurité sociale, les systèmes fiscaux, la sécurité ou l'enseignement.

La plupart des organisations d'employeurs disposeront déjà des moyens de déterminer et de suivre les problèmes importants qui s'annoncent. Elles souscriront probablement à un ou plusieurs services d'information spécialisés que l'on trouve dans la plupart des pays. Certaines organisations d'employeurs proposent même à leurs affiliés un service de suivi de la législation qui leur est propre. Il sera utile pour compléter ces ressources que l'organisation entreprenne, à ce stade, des analyses PEST et SWOT. Ces deux outils analytiques sont décrits en détail dans le deuxième guide de la présente série.

L'analyse PEST est conçue pour aider l'organisation d'employeurs à recenser les problèmes externes qui peuvent influencer sur l'accomplissement de sa mission. L'extrait ci-dessous est directement tiré du guide consacré à la stratégie.



EXERCICE PRATIQUE

L'analyse PEST appliquée à la représentation

L'analyse PEST est un cadre permettant de radiographier le macro-environnement stratégique extérieur où opère votre organisation. L'acronyme PEST est formé comme suit :

- Facteurs **P**olitiques
- Facteurs **É**conomiques
- Facteurs **S**ociaux
- Facteurs **T**echnologiques.

Ces facteurs jouent un rôle important s'agissant des occasions de création de valeur qu'offre une stratégie. Toutefois, ils échappent habituellement au contrôle de l'organisation et sont donc considérés comme des menaces ou des opportunités.

Dans la mesure où les facteurs macro-économiques diffèrent selon les continents, les pays ou même les régions, une analyse PEST devra être entreprise à un niveau d'agrégation approprié. Dans un pays présentant de grandes différences régionales, elle pourra être effectuée au niveau régional. Le tableau ci-dessous expose des facteurs PEST typiques.

Politiques (et juridiques)	Économiques	Sociaux	Technologiques
Réglementation et protection de l'environnement	Croissance économique	Répartition des revenus	Dépenses publiques pour la recherche
Politiques fiscales	Taux d'intérêts et politiques monétaires	Démographie	Propension de l'industrie à l'effort technologique
Réglementations et restrictions du commerce international	Dépenses gouvernementales	Changement des styles de vie	Nouvelles inventions et développement
Législation visant l'application des contrats et la protection du consommateur	Politique en matière de chômage	Changement des styles de vie	Taux de transfert technologique
Lois concernant l'emploi	Fiscalité	Attitudes concernant le travail/la carrière et le temps libre	Cycle de vie et vitesse d'obsolescence technologique
Organisation ou attitude des pouvoirs publics	Taux de change	Éducation	Utilisation et coûts de l'énergie
Stabilité politique	Phase du cycle économique	Sensibilité aux questions de santé et bien-être, sécurité	(changements sur) l'Internet

Mener à bien une analyse PEST est relativement simple et peut se faire dans le cadre de réunions de brainstorming (remue-méninges). Il peut être utile de savoir que certains consultants recommandent de recourir à des analyses SLEPT, soit des analyses PEST auxquelles vient s'ajouter le mot « Légal », (pour tenir compte des facteurs juridiques), ou STEEPLE pour inclure des facteurs sociaux/démographiques, technologiques, économiques, environnementaux (naturels), politiques, juridiques et éthiques, etc.

L'analyse PEST est souvent associée aux éléments **OT** de l'analyse SWOT, c'est-à-dire aux Opportunités et aux Menaces, présentes aux niveaux local, national, régional, ou mondial en vue

de répertorier les facteurs les plus importants favorables ou contraires aux intérêts des entreprises. L'extrait ci-dessous est également tiré du deuxième guide de la présente série.

EXERCICE PRATIQUE



L'analyse SWOT appliquée à la représentation

OPPORTUNITÉS ET MENACES EXTÉRIEURES	
Opportunités	Menaces
<p>Nationales</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ex. : un programme de privatisation ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ex. : les projets de loi sur le financement des pensions de retraite ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____
<p>Régionales (exemple : UE)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ex. : le programme de l'Union européenne dans le domaine de la concurrence ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ex. : les lois concernant l'environnement ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____
<p>Internationales</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ex. : les propositions de libéralisation de l'OMC ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ex. : les travaux de l'OIT sur la sous-traitance ■ _____ ■ _____ ■ _____ ■ _____

Pour mener à bien l'analyse des questions de représentation, actuelles ou à venir, et élaborer une liste des différents angles d'approche, vous pouvez soit utiliser vos propres ressources internes, soit engager un consultant spécialisé, ou encore intéresser à ces questions certains grands affiliés qui connaissent bien le secteur. S'il existe déjà dans votre organisation une commission qui s'occupe des problèmes de représentation, elle constituera un bon point de départ.

L'étape suivante consistera à affiner cette liste – probablement longue – au regard de l'actualité de ces questions pour les affiliés et des probabilités de réussite des activités de représentation. Rappelez-vous qu'une organisation qui a 47 priorités en matière de lobbying n'en a aucune. À titre d'orientation, tentez de n'avoir qu'une douzaine de priorités, après quoi vous élaborerez pour chacune d'entre elles un avant-projet d'activités de représentation détaillé.

Le nombre définitif de priorités dépendra évidemment de la complexité des problèmes et des ressources disponibles. La liste des critères ci-dessous, en regard desquels ces problèmes peuvent être appréciés, est une adaptation d'une liste élaborée à l'origine par le Centre pour l'Entreprise privée internationale (CIPE) :

- L'actualité du problème par rapport à la mission de l'organisation d'employeurs
- La pertinence du problème pour un grand nombre d'affiliés de l'organisation d'employeurs
- Le problème concerne des questions de fond, des lois ou des réglementations (par opposition aux questions occasionnelles ou imprévisibles)
- Il faut aller au fond du problème et ne pas traiter simplement ses « symptômes »
- La question est clairement définie
- Un lobbying à court terme a de bonnes chances de réussir (éviter les questions qui demandent, par exemple, une modification de la Constitution nationale)
- Cette activité recevra probablement le soutien public des affiliés de l'organisation d'employeurs
- Il y aura peu d'opposition de la part des groupes puissants, des législateurs ou du grand public
- Il est peu vraisemblable que la réputation de l'organisation d'employeurs soit ternie.

Après avoir réduit votre liste de priorités à un nombre gérable de variantes pertinentes, vous devrez l'affiner davantage en demandant ce qu'en pensent certains ou tous vos affiliés. Avant de vous adresser à eux, il serait sans doute bon de saisir le Conseil de votre projet de liste pour qu'il l'examine préliminairement et apporte sa contribution.

Sonder les affiliés

Vous pouvez, après l'examen préliminaire de votre liste de problèmes par le Conseil, sonder vos affiliés pour savoir ce que doivent être selon eux les priorités de l'organisation en matière de représentation.

Vous parlerez sans doute quotidiennement à certains affiliés, membres ou non de commissions, de leurs intérêts en matière de représentation.

Ces informations vous auront déjà aidé à prendre des décisions, en connaissance de cause, quant à la teneur de la liste que vous voulez soumettre aux affiliés. Rappelez-vous que vous consultez les affiliés non seulement pour vous assurer de la concordance entre vos vues et les leurs, mais aussi pour obtenir un engagement vis-à-vis du programme et préparer le terrain à une action de soutien de leur part. Il est essentiel que les affiliés s'identifient à la politique de représentation de l'organisation. Donc, même si vous êtes convaincu que votre liste de priorités est la bonne, vous devrez penser à élargir fortement le cercle de votre consultation.

Vous pouvez, pour demander l'avis de vos affiliés, suivre trois démarches :

- a) effectuer une enquête par questionnaire ou par sondage
- b) interroger un échantillon d'affiliés
- c) réunir des groupes thématiques.

Vous pourrez, en fait, choisir une combinaison de ces trois démarches. Quelle que soit la méthode choisie, vous devrez veiller à ce que tous les secteurs d'activité et toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, soient consultés.

Centrer la représentation sur des campagnes négatives est presque toujours une mauvaise idée qui n'offre aucune solution. Les questions que vous poserez à vos affiliés doivent donc exprimer clairement une option politique de fond **ainsi que** la voie à suivre pour l'atteindre. Par exemple, le *salair minimum* peut être une question prioritaire, mais l'objectif politique pour l'organisation d'employeurs sera de *veiller à ce que toute augmentation du salair minimum reste inférieure au taux d'inflation du moment*.

Mener une enquête à l'aide de questionnaires, réaliser des interviews ou organiser des groupes thématiques avec un groupe d'affiliés choisis est une démarche relativement simple que la majorité des organisations d'employeurs seront capables de gérer seules. N'oubliez pas que vous devrez toujours sonder un échantillon représentatif de vos affiliés et qu'il sera bon de rassembler les réponses en fonction de la taille de l'entreprise et du secteur auquel elle appartient pour préciser et évaluer les différents points de vue.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

COMMENT CONCEVOIR UNE ENQUÊTE AUPRÈS DES AFFILIÉS

Les questions de votre enquête ressembleront sans doute à ceci :

Question X Veuillez dire quelle priorité doit accorder notre organisation XXXXX aux questions de politique générale suivantes.

	Très élevée	Élevée	Pas très élevée	Faible	Sans avis
LISTE DES PRIORITÉS					
1. Veiller à ce que le niveau des projets gouvernementaux d'augmentation du salaire minimum garanti soit inférieur au taux de l'inflation du moment					
.....					
.....					

Lorsque vous rédigez les questions, vous souhaitez sans doute les ventiler par thème (ex. : emploi, éducation, commerce, sécurité et santé) et en fonction de leur niveau (ex. : national, régional, mondial).

Les activités liées à la gestion d'un questionnaire pourraient se révéler plus difficiles ou plus coûteuses que l'organisation de groupes thématiques, mais le nombre d'informations recueillies grâce à un questionnaire peut se révéler utile pour prouver la force de l'opinion des affiliés aux personnes que vous cherchez à influencer ; elles peuvent aussi servir à étoffer un communiqué de presse destiné à promouvoir le programme des entreprises de votre organisation.

Une fois pris l'avis de vos affiliés quant aux priorités en matière de représentation, il faudra les traduire en grands objectifs – votre programme national pour les entreprises – à partir desquels vous établirez des feuilles de route précises. À ce stade, vous devrez vous assurer que vos objectifs de représentation ont l'aval du Conseil.

Vous disposerez désormais de votre premier résultat tangible : le programme national pour les entreprises. Cette liste concise d'objectifs de représentation que votre organisation a l'intention d'atteindre est un précieux document qu'il faut amplement diffuser et rendre, dans une certaine mesure, public. Un bon exemple de programme national pour les entreprises sur le moyen terme est celui que propose l'organisation des employeurs irlandaise, l'IBEC, appelé « Vision 2012 » et utilisé pour donner forme à des feuilles de route détaillées. Vous en trouverez un aperçu dans l'encadré consacré aux pratiques exemplaires ci-dessous – la version originale et interactive peut être consultée sur le site Internet www.ibec.ie. Dans l'exemple ci-dessous, seule la Vision 06, relative au marché du travail et au Service des ressources humaines énonce l'intégralité de l'objectif de fond ; la version interactive sur l'Internet vous donne des détails analogues pour chacun des grands domaines.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

Vous trouverez à l'Annexe 1 de ce guide une vaste enquête menée par la Chambre de Commerce des États-Unis sur les problèmes prioritaires.



PRATIQUES EXEMPLAIRES



En tant qu'organisation représentant les intérêts des entreprises et des employeurs d'Irlande, l'IBEC est convenue d'une vision globale du pays, pour 2012, centrée sur les grandes priorités communes à tous les secteurs d'activité et à toutes les régions.

Notre vision de l'Irlande repose sur la conviction que nous pourrons, grâce à notre compétitivité, atteindre un degré de croissance économique propre à améliorer le niveau de vie de tous les habitants du pays. Notre objectif est, d'ici à 2012, de rendre l'économie irlandaise la plus compétitive du monde.

Nous savons que l'IBEC, seule, ne peut pas rendre notre économie compétitive. Nous pouvons cependant intervenir pour que soient adoptées des politiques économiques, aux niveaux national et international, qui appuient cet objectif. Pour arriver à concrétiser notre vision, nous nous concentrerons sur huit grandes priorités politiques que nous appelons les « Big 8 ». Nous cherchons à obtenir le consensus des acteurs clés pour que la réalisation des « Big 8 » soit non seulement souhaitable mais aussi essentielle au développement économique à venir de l'Irlande et à sa prospérité.



Vision 01 : Évaluer la compétitivité mondiale

Vision 02 : Infrastructure

Vision 03 : Éducation et formation

Vision 04 : Libéralisation

Vision 05 : Technologies de l'information et de la communication

Vision 06 : Marché du travail et ressources humaines

Vision 07 : L'entreprise responsable

Vision 08 : La qualité de notre secteur public

« Atteindre un juste équilibre entre l'offre et la demande de notre marché du travail, arriver à un degré de souplesse optimal de la main-d'œuvre et promouvoir des pratiques exemplaires de mise en valeur des ressources humaines conformes aux besoins concurrentiels des entreprises et aux défis d'un environnement en mutation. »

Comment traduire le programme de votre entreprise en arguments percutants



CITATION CLÉ

« Les gouvernements ne s'intéressent pas aux grands problèmes ; ce sont les solutions acceptables aux plans social, politique ou économique des problèmes résolubles qui les intéressent. »

D. Kindon
« The Committee Bulletin's Guide to Lobbying Australia » 2005

Une fois vos objectifs de représentation en place, il est temps de passer de la stratégie à la tactique.

Pour bien plaider une cause, vous devez être informé et vous servir des faits de la manière la plus efficace possible. Il vous faut également présenter des solutions acceptables. On ne saurait trop insister sur l'importance de données et d'informations de qualité, il faut aussi disposer des résultats des recherches les plus récentes. La campagne de représentation la mieux organisée sera compromise si l'on dispose d'informations erronées ou encore si l'on ignore l'issue de recherches importantes.

Pour organiser une campagne dans chaque domaine prioritaire, il vous faut connaître le degré de soutien dont vous bénéficierez ainsi que l'opposition que vous risquez d'affronter et son origine. Cette analyse vous aidera à construire votre argumentaire de base et vous rendra plus efficace lorsque vous planifierez votre campagne dans le détail.

La feuille d'appréciation de la situation (FAS) est le meilleur moyen de mesurer le soutien ou l'opposition auquel vous pouvez vous attendre et son origine.



EXERCICE PRATIQUE

La feuille d'appréciation de la situation vous aide à déterminer l'action ou l'engagement possible de vos tenants ou de vos détracteurs, et leur efficacité respective, s'agissant d'une question qui peut avoir des conséquences pour les entreprises.

L'aspect **demande** porte sur les diverses incitations qui peuvent amener des groupes d'intérêts à opter pour une solution substitutive, sur l'ensemble des avantages en cas de réussite, et sur les avantages individuels qui motivent les membres d'un groupe d'intérêts particulier. Les **solutions de remplacement** portent sur les variantes possibles à la portée des sociétés ou des organisations commerciales ou de leurs mandants. Par exemple, les actionnaires sont peu enclins à tenter des procès en nom collectif puisqu'ils peuvent toujours opter pour la vente de leurs actions. De même, les organisations d'entreprises, surtout celles bien assises, auront nombre de questions à traiter : elles devront faire des choix et affronter les pressions antagonistes de leurs affiliés qui veulent aborder telle ou telle autre question. **L'ampleur des avantages et les avantages individuels** se réfère à l'ensemble des avantages et aux avantages spécifiques pour l'entreprise ou pour une organisation d'employeurs. Les lobbyistes des organisations d'employeurs constatent souvent qu'ils ne suscitent pas assez l'intérêt de leurs affiliés pour entamer une action de fond, quelle que soit l'ampleur des avantages totaux. Ce peut être dû à l'existence d'un grand nombre d'affiliés et donc à une dilution des avantages individuels. Dans certains cas, les avantages tirés de l'action de représentation ne favorisent que quelques affiliés, si bien qu'il est alors difficile d'obtenir un consensus sur une stratégie porteuse d'avantages individuels importants mais de peu de gains cumulés.

L'aspect **offre** se concentre sur le potentiel d'influence des acteurs concernés, leur nombre (le nombre d'individus ou de groupes en lice), leur influence dans les juridictions politiques en jeu et les ressources qui peuvent être mobilisées pour influencer sur la situation. En règle générale, les organisations d'employeurs aux affiliés nombreux inciteront mieux à l'action, et une présence importante dans les allées du Parlement et du Congrès renforcera leur capacité d'action. Certaines entreprises ou organisations d'employeurs peuvent ne pas être de cette taille et ne pas avoir cette présence mais disposer de plus de ressources financières et être, par conséquent, capables de consacrer des avoirs nettement plus importants à une action politique. Le facteur final du coût de l'action est probablement le plus déterminant puisqu'il fait entrer en ligne de compte les problèmes liés aux « **resquilleurs** ».



EXERCICE PRATIQUE

FEUILLE D'APPRÉCIATION DE LA SITUATION										
DÉTERMINATION DE PARTENAIRES POSSIBLES D'UN GROUPEMENT D'INTÉRÊTS	Intérêts favorables à la question considérée	Aspect demande				Aspect offre				Prévision
		<i>Avantages tirés du soutien pour chaque groupe</i>				<i>Capacité de chaque groupe à générer une action politique</i>				<i>Volume d'action politique effective</i>
	Intérêts	Variantes	Ampleur	Par pers.	Nombre	Portée	Ressources	Coût d'organisation		
	Groupe 1 Groupe 2		
ÉVALUATION D'INTÉRÊTS CONTRAIRES	Intérêts contraires à la question considérée	Aspect demande				Aspect offre				Prévision
		<i>Avantages tirés du soutien our chaque groupe</i>				<i>Capacité de chaque groupe à générer une action politique</i>				<i>Volume d'action politique effective</i>
	Intérêts	Variantes	Ampleur	Par pers.	Nombre	Portée	Ressources	Coût d'organisation		
	Groupe 1 Groupe 2		

Une appréciation de la situation peut être faite tant pour les tenants que pour les détracteurs, quel que soit le sujet. La détermination des questions ou des domaines thématiques en jeu, tout comme celle des groupes ou des individus qui doivent être considérés comme des protagonistes importants, dépend du problème traité et de la zone géographique en question. Si l'on tient compte de ces éléments, la feuille d'appréciation de la situation est un moyen commode d'évaluer les forces en présence et leur action probable pour telle ou telle question particulière.

À première vue, l'approche FAS paraît complexe et ardue. En fait, elle est relativement simple, surtout si vous remplacez les données financières détaillées et d'autres données chiffrées par des appréciations simples comme « faible », « moyen » et « élevé ». Pour la plupart des organisations cela suffira, et, si pour un objectif de représentation particulier, le résultat n'est pas assez clair, vous pourrez toujours chercher des données numériques plus précises le moment venu.

Vous trouverez ci-dessous un exemple simple de l'utilisation d'une FAS en vue de recenser les membres éventuels d'un groupe d'intérêt et leurs actions prévisibles.

L'ENJEU		« <i>S'opposer aux projets du gouvernement visant à fixer des limites plus strictes à la durée maximale du travail.</i> »	
ANALYSE DES INTÉRÊTS ET DES TENANTS ÉVENTUELS D'UN GROUPE FAVORABLE À CES PROJETS			
Groupe 1 CHAMBRES DE COMMERCE	Avantages tirés d'un appui	Variantes	Variante peu appréciée – les projets figureront en bonne place dans leur programme.
		Ampleur	Effets importants sur les affiliés par suite d'une flexibilité réduite, d'une progression du travail bureaucratique au titre de l'enregistrement et du coût du recrutement.
		Au niveau individuel	La plupart des affiliés seront touchés, certains en raison des frais de mise en conformité par personne élevés. Pour beaucoup les coûts seront moyens à élevés.
	Capacité à susciter une action politique	Nombres	Les Chambres comptent 20 000 affiliés : 15 000 seront touchés défavorablement et peuvent être mobilisés pour une action de soutien.
		Portée	Une bonne couverture politique et médiatique de la part des Chambres elles-mêmes et de leurs affiliés
		Ressources	Ressources d'un niveau relativement élevé probablement disponibles.
		Coût de l'organisation	Recours aux mécanismes de représentation habituels – aucun coût exceptionnel n'est envisagé
PRÉVISION :	Potentiellement, les Chambres de Commerce sont intéressées à participer à ce groupe. Un grand nombre de leurs affiliés seraient touchés par les mesures projetées et leur effet sur les petites entreprises sera un argument de poids. D'où la nécessité de les entraîner dans une campagne générale.		

Il est évident que la FAS est particulièrement utile pour recenser les partenaires éventuels d'un groupe d'intérêt, cet aspect est approfondi à la quatrième section ci-après.

Prévoir les arguments contraires et les solutions

Après avoir recensé les tenants ou les détracteurs éventuels de vos idées, vous pouvez désormais dresser une liste de toutes les solutions possibles et probables, qui comprendra même celles que ne peuvent accepter vos affiliés. Il vous faudra ensuite analyser leurs effets sur les personnes que vous représentez et sur d'autres groupes et individus clés. Après quoi vous pourrez regrouper les arguments contraires aux variantes les moins acceptables et présenter de façon générale votre/vos option(s) préférée(s) sous un jour plus flatteur.

L'analyse doit comporter un réexamen approfondi des « pour » et des « contre » de chaque option, et vous devez être à même de défendre votre position à l'aide de données et de statistiques concrètes. Toute référence à des recherches d'actualité, à des indicateurs de tendances ou à des expériences internationales sera extrêmement utile.

Rappelez-vous toujours que vous voulez des solutions gagnant-gagnant. Trop souvent, les affiliés d'une organisation d'employeurs préfèrent assister à un beau combat au lieu de tirer profit d'un bon résultat. Il faut leur rappeler que l'objectif recherché est d'améliorer l'environnement des affaires et non de remporter une victoire sur les pouvoirs publics qui serait humiliante aux yeux de tous. Rappelez-vous que demain, il vous faudra traiter d'une question nouvelle avec ces mêmes acteurs.

Les documents d'information essentiels

Avant de passer à la conception de campagnes de représentation spécifiques pour chacun des points de votre programme pour l'entreprise – traités aux cinquième et sixième sections – vous pouvez à présent élaborer votre premier outil – le plus élémentaire – qui viendra appuyer le « programme pour l'entreprise », à savoir : la « note d'information stratifiée ».

Le programme pour l'entreprise d'une organisation d'employeurs doit être un document du domaine public qui étaye votre stratégie de représentation. Il doit pouvoir être exposé simplement et rapidement devant n'importe quel auditoire et être assez convaincant et approfondi pour soutenir toute contestation, même la plus frondeuse. C'est

précisément l'objet de la note d'information stratifiée.

Cette approche relativement simple a été retenue par nombre de grandes entreprises. En moins d'une minute, elle permet au PDG d'une organisation d'employeurs de présenter avec force ses priorités en matière de représentation à des politiciens chevronnés. Pour chaque question, elle est « accrocheuse », attirante et convaincante, et elle peut servir dans les relations avec les médias. Cette approche, suffisamment structurée et fondée, peut servir lors d'un bref entretien avec un ministre, et elle contient également les précisions et les arguments nécessaires pour une réunion plus longue avec des fonctionnaires. Sa teneur sera utilisée diversement selon qu'il s'agit de rédiger un communiqué de presse, une fiche documentaire ou un dossier de presse.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

LA NOTE D'INFORMATION STRATIFIÉE

Première strate – Les questions clés

Une liste simple des questions de représentation prioritaires dans votre programme national pour l'entreprise, chacune étant décrite par une phrase brève.

Ex. : « Éliminer les démarches bureaucratiques liées à la création d'entreprises. »

Deuxième strate – L'amarce

Pour chaque question une description d'une ou deux phrases, conçue pour accrocher l'attention des politiciens de haut niveau ou des médias.

Ex. : « Le nombre d'obstacles bureaucratiques qu'il faut surmonter pour monter une entreprise dans ce pays est tel qu'il pousse les meilleurs entrepreneurs à s'expatrier. »

Troisième strate – Les facteurs clés

Un maximum de cinq facteurs clés pouvant être expliqués rapidement pour appuyer l'argumentaire.

Ex. : « Pour créer une entreprise dans ce pays, il faut remplir dix formulaires qui concernent six services gouvernementaux qui mettront trois mois pour réagir. »

Quatrième strate – Le sommaire de la question

Une description d'une ou deux pages concernant la question, les faits majeurs, les principaux points de vue des détracteurs et les solutions proposées.

Cinquième strate – Le dossier détaillé sur la question

Une analyse complète et approfondie de la question, son historique, les problèmes (assortis de données), les solutions possibles (assorties des données coûts-avantages), les points de vue des détracteurs et pourquoi ils se trompent, et la solution proposée (et pourquoi elle est la plus appropriée).

Grâce à cette approche, vous pourrez élaborer sur mesure les documents connexes destinés aux personnes qui travaillent dans votre organisation, aux membres du Conseil et des commissions ou encore aux affiliés. Un grand nombre de ces écrits peuvent être placés sur votre site Internet. Pour les affiliés qui rencontrent le plus régulièrement des décideurs, la note d'information stratifiée contient tout ce dont ils auront besoin lors de ces entretiens.

Réexaminer les priorités des activités de représentation

Les grandes priorités des activités de représentation évoluent avec le temps, à mesure que les problèmes se résolvent, ou sont classés insolubles, et que de nouveaux problèmes se font jour. Les priorités en la matière ne restent pas, et ne doivent pas rester, éternellement les mêmes. Il faudra donc les réexaminer périodiquement. Les organisations d'employeurs doivent en prévoir le réexamen annuel et officiel par le Conseil.

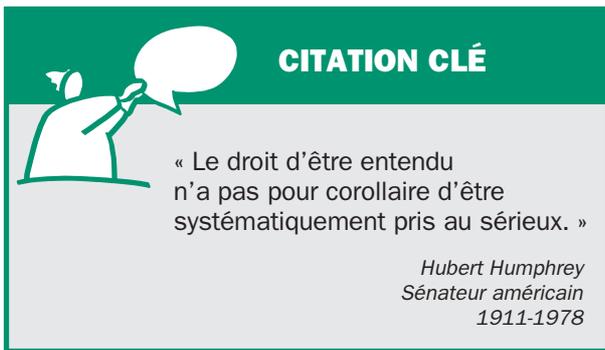


RÉCAPITULATIF DU PROGRAMME POUR L'ENTREPRISE

- Votre organisation d'employeurs a-t-elle une stratégie de représentation ?
- Les objectifs de votre stratégie de représentation sont-ils clairs ?
- Vos objectifs en matière de représentation sont-ils définis comme étant les « grands résultats souhaités » (un programme pour l'entreprise) ?
- Vos objectifs ont-ils été élaborés à la suite d'une étude approfondie de l'environnement extérieur à l'aide d'analyses PEST, SWOT ou d'autres méthodes analogues ?
- Avez-vous sondé vos affiliés relativement à vos objectifs de représentation, et avez-vous tenu compte de leurs observations ?
- Le Conseil de votre organisation a-t-il approuvé vos objectifs de représentation ?
- Avez-vous suffisamment de capacité de recherche interne ou externe de qualité ?
- Savez-vous qui seront les principaux tenants ou détracteurs de chacun des objectifs de votre stratégie ?
- Avez-vous jaugé la force des tenants et des détracteurs de chacun des objectifs stratégiques ?
- Avez-vous rédigé un ensemble structuré de documents d'information pour chaque objectif (la note d'information stratifiée) ?
- Vos principaux écrits de représentation sont-ils facilement accessibles à vos affiliés ?

Quatrième section

Recenser les objectifs et évaluer les tactiques



Une des caractéristiques majeures d'une bonne campagne de représentation est de recenser avec précision les objectifs visés et d'adopter une tactique unique pour aborder chacun d'entre eux. Cela demande une parfaite compréhension du processus de prise de décision, de l'identité des acteurs et de ce que seront, à chaque étape, les questions les plus importantes. Pour chaque question prioritaire, la campagne de représentation recensera les objectifs dans l'ordre, et chaque action devra mettre à profit les résultats déjà obtenus ou les enseignements déjà tirés.

Une stratégie de représentation comporte de nombreux objectifs, toutefois il est utile et simple de les classer en objectifs « internes » et « externes ».

La représentation « interne » signifie :

- rencontrer les décideurs et les législateurs ;
- remettre des études ou des informations à des commissions parlementaires ;
- témoigner devant des commissions.

Une représentation « externe » signifie :

- influencer les médias ;
- promouvoir des activités de base ;
- constituer des coalitions.

Pour chacune des questions concernant votre programme national pour les entreprises, vous établirez un plan de campagne spécifique pour les objectifs « internes » et « externes » ; ce plan doit vous permettre de suivre la question au long de ses différentes étapes, de détailler les diverses

interventions que vous envisagez de faire, d'affecter la responsabilité des différentes activités et de préciser qui en coordonnera l'ensemble. Le plan de campagne devra être à la fois très précis et souple. Les questions de fond prennent souvent une tournure inattendue et débouchent sur de nouvelles opportunités ou de nouvelles menaces. Vous devrez suivre cela très attentivement et être prêt à réorienter rapidement la tactique de votre campagne.

La représentation « interne »

Si un problème est connu suffisamment tôt, des contacts à des fins de représentation seront normalement pris avec des agents de la fonction publique. Ces contacts devront avoir lieu au niveau approprié, il convient de ne pas négliger ou ignorer les fonctionnaires de rang inférieur ou intermédiaire. C'est au moment où un fonctionnaire effectue des recherches sur un problème précis, ou lorsqu'il l'étudie, qu'il y a le plus de possibilités de l'influencer sont les meilleures. Une fois les choses mises par écrit, il sera nettement plus ardu d'apporter des changements majeurs. À cet effet soulignons ce qui a été dit ci-dessus, le responsable de l'activité de représentation doit avoir une connaissance approfondie du processus d'élaboration des politiques et des lois, et savoir (a) où se trouvent les centres d'influence, (b) le nom des personnes à y contacter et (c) où trouver le dossier qui nous intéresse.

La progression vers le sommet de la hiérarchie de la fonction publique doit être correctement planifiée, de même que le passage du lobbying administratif au lobbying politique. Bien représenter les intérêts des affiliés demande que soient établies des relations solides et durables. Établir des relations à long terme, basées sur la confiance et sur une compréhension mutuelle, veut que l'on ne néglige pas les fonctionnaires subalternes et ne cède pas à la tentation de s'adresser directement au niveau ministériel (si ce n'est pour signaler l'existence d'un problème). Rappelez-vous que si vous n'arrivez pas à convaincre des politiciens ou leurs conseillers pour un certain sujet il n'en sera pas toujours ainsi à l'avenir pour d'autres sujets. Maintenez des rapports corrects et cordiaux même si vos idées sont rejetées.

Lorsqu'une question passe de la sphère administrative à la sphère politique, ne sous-estimez pas le pouvoir qu'exercent encore les fonctionnaires sur l'élaboration des politiques et les décisions ministérielles. C'est un fonctionnaire qui rédigera les amendements et qui, souvent, aura le mot de la fin avec le ministre après que vous eussiez quitté son bureau. Rappelez-vous aussi que les fonctionnaires restent en place plus longtemps que la majorité des ministres !

Le côté plus formel de la représentation « interne » exige de s'entretenir avec des fonctionnaires et des politiciens. Les entretiens avec les fonctionnaires seront sans doute plus longs et plus détaillés que ceux avec les politiciens, mais, de toute façon, la personne chargée de représenter les intérêts de l'organisation d'employeurs devra

se préparer avec soin à ces entretiens. Pour toute réunion, les points suivants, tirés d'un travail publié par le CIPE, devront être pris en considération, et une préparation approfondie adaptée à l'auditoire devra être réalisée.



CITATION CLÉ

« Neuf fois sur dix, les ministres abondent dans le sens de leurs fonctionnaires. Voulez-vous avoir 10 % ou 90 % de chances de réussite ? »

Un lobbyiste anonyme.



EXERCICE PRATIQUE

LES RÉUNIONS « INTERNES » RÉUSSIES

VOTRE MESSAGE DOIT

- correspondre aux intérêts de l'auditoire
- être convaincant – non seulement votre point de vue est solidement fondé, mais la question est importante et appelle une intervention de la personne que vous rencontrez
- être concis
- indiquer avec précision les actions que vous attendez de votre auditoire
- inclure des réponses aux questions prévisibles.

VOTRE PRÉSENTATION DOIT

- commencer par dire pourquoi la question est importante
- faire comprendre le nombre de personnes et de groupes qui soutiennent le point de vue que vous allez présenter
- décrire les effets positifs et négatifs de l'approche qu'il est proposé d'adopter (n'oubliez pas qu'il y aura toujours une raison concrète qui amènera un décideur à changer d'avis, il faut en être conscient)
- décrire comment le changement politique s'appliquera dans la pratique. Préciser exactement qui il aidera et qui il gênera, et dans quelle mesure
- décrire comment le changement de politique sera perçu par les personnes qui influencent l'opinion de manière décisive, notamment celles qui ont un poids politique
- énoncer l'action ou la modification qui sera nécessaire
- proposer ou offrir de proposer, si besoin est, une formulation précise pour tout changement
- préciser que vous vous ferez un devoir, le cas échéant, de faire parvenir après la réunion d'autres documents factuels ou des exemples.

Remerciez l'auditoire pour le temps qu'il vous a consacré et envoyez également à ses membres une lettre de remerciement résumant les points les plus importants que vous avez évoqués lors de la réunion.

Lorsque vous prévoyez de rencontrer des politiciens, il est intéressant et instructif de comprendre comment ils voient leurs entretiens avec vous. Comme cela a été dit précédemment, les fonctionnaires et les politiciens les plus positifs voient dans ces rencontres face à face avec les défenseurs d'une cause, bien préparés, une occasion d'apprendre, de procéder à un échange

itératif d'informations sur le « monde réel » et d'éprouver leurs idées pour obtenir des réactions. Pour entrer davantage dans le détail, sachez que lorsqu'on a demandé à deux membres du Parlement australien, tenants d'opinions opposées, comment ils préféreraient que les groupes de pression les traitent, ils ont dressé la liste suivante :

PRATIQUES EXEMPLAIRES

LES CONSEILS DE POLITICIENS AUX MEMBRES DE GROUPES DE PRESSION

PARLEMENTAIRE « X »	PARLEMENTAIRE « Y »
<ul style="list-style-type: none"> ■ Limitez les documents à un minimum ■ Assurez-vous que la question et le moment choisi pour l'évoquer sont appropriés ■ Tenez compte des intérêts des affiliés ■ Tenez compte du profil de ceux qui l'ont élu ■ Ayez une approche personnelle ■ Soyez là au bon moment ■ Faites que l'on ne vous oublie pas, laissez une « trace » ■ Évitez de m'assaillir de lettres ou de courrier électronique ■ Concentrez-vous sur les faits, et non pas sur des éléments subjectifs ■ Soyez bref ! ■ Soyez patient ! 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soyez compétent sur le sujet ■ Soyez ponctuel ■ Soyez bien informé ■ Ne banalisez pas le sujet ■ Étayez vos arguments et vos convictions avec des faits et des évaluations ■ Faites une distinction entre les questions importantes et celles qui ne le sont pas ■ Utilisez et renforcez la crédibilité acquise ■ Soyez franc et honnête ■ Soyez prêt à énoncer les faits ■ Utilisez au mieux votre temps : chaque seconde compte.

Comment s'intégrer au processus

Vous aurez atteint le sommet de la représentation « interne » lorsque les décideurs qui s'occupent de la même question que vous commenceront à considérer que votre organisation fait partie du processus d'élaboration politique et ne vous considéreront plus simplement comme le défenseur d'une cause précise. Vous voudrez non seulement les rencontrer pour évoquer des sujets importants, mais également les amener à chercher à vous rencontrer, à titre prospectif, pour qu'ils se fassent une idée de ce que les entreprises ont à dire. Plus ces échanges auront lieu rapidement et de façon informelle, plus les chances de réussite

seront grandes. Cela demande des contacts fréquents et utiles, formels ou non, qui feront que vous ne serez pas considéré comme quelqu'un qui fait perdre du temps lors de réunions futiles.

Pour établir des relations concrètes sur le long terme, vous pouvez envisager ceci :

- Assurez-vous que les fonctionnaires et les politiciens concernés savent parfaitement ce que fait votre organisation, qui sont vos affiliés, quels sont les sujets auxquels vous travaillez et quel est votre programme national pour les entreprises. L'exemple des « Big 8 » de l'IBEC, cité ci avant, est un bon modèle qui mérite réflexion.

- Invitez les fonctionnaires et les politiciens aux principaux événements figurant au programme de l'organisation d'employeurs, où ils auront l'occasion de rencontrer les affiliés dans un cadre informel.
- Invitez les principaux décideurs à s'adresser à vos affiliés lors de conférences, de grandes commissions ou de tables rondes qui se prêtent à ce genre d'intervention. Pensez à organiser des réunions qui rassemblent des groupes que les politiciens n'auraient pas l'occasion de rencontrer sous un même toit.
- Donnez aux décideurs l'occasion de visiter les lieux de travail des entreprises affiliées à votre organisation et d'y rencontrer leurs salariés. Ils pourront ainsi « découvrir » par eux-mêmes les témoignages « sur le vif ».
- Lors de la mise en place de commissions spéciales, veillez à participer à toutes les séances publiques et apportez votre témoignage dès que possible. Si vous participez à une réunion, assurez-vous que les personnes que vous souhaitez influencer savent que vous êtes là.
- Répertoirez les organismes consultatifs gouvernementaux et paragouvernementaux, et détenez-y des sièges.
- Remettez régulièrement aux politiciens des informations de qualité sur des sujets qui les intéressent.
- En temps voulu, faites savoir que vous avez appris qu'il a été tenu compte de vos idées. Remerciez personnellement les gens, envoyez leur des lettres personnelles, avec copie à leur chef ou à celui de leur parti, publiez des communiqués de presse favorables, etc.

La représentation « externe »

Les principaux destinataires externes des messages de l'organisation d'employeurs sont la presse écrite et les médias. La manière de les aborder efficacement serait matière à un guide en soi, certaines stratégies et tactiques importantes méritent cependant d'être examinées ici.

La plupart des organisations d'employeurs cherchent à avoir une couverture médiatique « gratuite » ou « méritée » plutôt que « payante », c'est-à-dire sous forme de publicité. Il est utile de se rappeler qu'en certaines circonstances (rares),

vous pourrez envisager une publicité payante lorsque vous destinerez un message précis à un groupe de lecteurs ou de spectateurs, sans que les médias y ajoutent quoi que ce soit.

Comme pour la représentation « interne », votre but ultime est de parvenir à ce que les représentants de ces médias appellent votre organisation quand un certain sujet se présente, soit pour obtenir le point de vue de « l'entreprise », soit pour que vous les mettiez en contact avec des affiliés importants qui peuvent apporter une contribution à leurs présentations.

Votre approche globale des médias doit être de type stratégique. Assurez-vous que les journalistes clés des grands titres de la presse quotidienne et périodique et des programmes radiodiffusés savent ce que fait votre organisation, qui sont vos affiliés, quels sont les sujets auxquels vous travaillez et quels sont les objectifs de votre programme pour l'entreprise. Faites vous une réputation d'auteur de sujets de bonne tenue, utiles aux journalistes (l'élaboration de communiqués de presse ou d'autres types de matériel médiatique est traitée plus loin). Soyez présent lorsque des journalistes font appel à votre aide et fournissez leur des informations et des sujets d'articles utiles. Si vous réussissez à établir des relations positives avec la presse et à prévenir ses besoins, vous aurez toutes les chances de bénéficier d'une couverture médiatique « méritée ». Vous pourrez aussi mieux exploiter les opportunités tactiques en étant le premier à être consulté lorsqu'un sujet important se présente.

N'oubliez pas que vos affiliés, ou affiliés en puissance, suivent l'actualité, écoutent la radio et lisent la presse. Leur perception de votre influence et de votre réussite dépendra de la qualité et de l'étendue de la couverture médiatique que reçoit votre organisation. Toutefois, un dernier mot d'avertissement concernant les médias : les journalistes peuvent être vos meilleurs amis, mais aussi vos pires ennemis. Ils travaillent avec des délais courts et recherchent avant tout des informations sensationnelles ou de nature à susciter une controverse... et accessoirement dignes d'être publiées. Avancez rapidement, mais attention où vous mettez les pieds !

La liste ci-dessous de ce qu'il faut « faire ou ne pas faire » dans les rapports avec les médias est tirée d'une excellente série de principes directeurs produite par *International Competition Network*.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

CHOSSES À FAIRE OU À NE PAS FAIRE AVEC LES MÉDIAS

Chargez au moins une personne de votre bureau des contacts avec les médias. Elle décidera de traiter elle-même tel ou tel sujet ou de le déléguer à quelqu'un d'autre. Demandez-vous qui sera habilité à parler aux médias : certaines organisations autorisent des salariés de tous niveaux, d'autres ont des porte-parole officiels ou un seul porte-parole : le dirigeant au sommet de la hiérarchie. Dans tous les cas, il importe que le porte-parole ait une formation aux contacts dans ce domaine.

Soyez honnête avec les médias. Si votre organisation est perçue comme dissimulatrice ou malhonnête, son action n'aura pas de couverture médiatique positive.

Lorsque vous parlez à un journaliste, rappelez-vous que tout ce que vous dites est **enregistré**, sauf accord contraire. Ne révélez pas d'informations sensibles, même si un journaliste tente de vous y amener de manière persuasive.

Si vous ignorez la réponse à une question, dites-le. Dites au journaliste que vous lui donnerez rapidement une réponse ... et faites-le.

Évitez le favoritisme. Traitez tous les journalistes de la même façon, qu'ils appartiennent à la presse écrite ou aux autres médias.

Rappelez-vous que les journalistes travaillent très probablement avec des échéances : répondez à leurs questions le plus vite possible.

Prévenez les journalistes lorsque vous pressentez qu'un événement va se produire. Annoncez-leur, sans entrer dans les détails : « J'ai quelque chose à vous dire qui vous intéressera »... et dites-leur quand vous serez libre d'en parler.

Pour tenir les journalistes au courant de ce qui se passe, certaines organisations fixent un moment de la journée pour envoyer leurs communiqués par fax ou par courrier électronique. C'est utile aux journalistes qui savent ainsi quand attendre ces informations.

Il est utile d'interdire de publier sur le champ certaines informations données en avant-première. Cela aide les journalistes à assimiler la nouvelle avant de pouvoir la divulguer et cela donne donc plus de précision au reportage. Ces systèmes d'interdit prévoient parfois des sanctions en cas de non respect de l'interdiction (trois mois d'exclusion du système pour la première infraction, six mois en cas de première récidive, neuf mois pour la deuxième, etc.).

Envoyez des communiqués de presse pour les annonces importantes. Lorsque vous rédigez un communiqué, tentez d'imaginer ce qu'un journaliste voudrait savoir. Lisez le communiqué à voix haute et assurez-vous qu'il a un sens.

Ne vous contentez pas de faxer vos communiqués de presse ou de les envoyer par courrier électronique. Il est également utile qu'une personne du bureau passe des appels aux journalistes. Adressez un appel personnalisé à chaque journaliste intéressé. Si possible, proposez un point de vue local ou référez-vous aux travaux antérieurs du journaliste.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

CHOSSES À FAIRE OU À NE PAS FAIRE AVEC LES MÉDIAS

Suivez régulièrement votre couverture médiatique pour savoir qui enquête sur votre organisation et sur les questions qui vous concernent. Appelez ces journalistes directement lorsqu'un nouveau communiqué de presse est diffusé. Essayez de mieux les connaître en organisant une réunion avec les médias ou une table ronde. Invitez également les affiliés de votre organisation pour qu'ils fassent la connaissance de ces journalistes.

Assurez-vous que vos listes de numéros de téléphone et d'adresses électroniques relatives aux médias sont à jour. Vous devez disposer de numéros de poste fixes et de portables au cas où une information de dernière minute tomberait après les heures habituelles de travail. Vous pouvez aussi avoir besoin du numéro de la rédaction lorsque le journaliste que vous tentez d'atteindre est en déplacement ou s'occupe d'une autre question. Cela vaut aussi pour les éditorialistes.

Pour que le reportage final soit le plus précis possible, proposez aux journalistes un interlocuteur capable de donner des informations de fond et d'expliquer les aspects techniques.

Demandez à vos affiliés s'ils sont disposés à faciliter les enquêtes des médias, et qui doit être joint en premier lieu.

Les médias radiodiffusés

Il est nettement plus difficile d'attirer l'attention des médias radiodiffusés, et notamment de la télévision, que celle de la presse écrite. Bénéficier d'un temps d'antenne dans le principal journal télévisé de la journée n'est facile que s'il s'agit de mauvaises nouvelles !

Les exigences des médias électroniques diffèrent fortement de celles de la presse écrite. Les hommes de télévision ou de radio ont très peu de temps pour présenter une nouvelle : à la radio, habituellement environ 30 à 60 secondes par sujet, contre 90 secondes à 3 minutes à la télévision. Les interviews doivent donc être extrêmement concises compte tenu des contraintes de temps d'antenne, et il faut des images intéressantes pour soutenir le récit.

Si votre organisation veut attirer l'attention des médias radiodiffusés, les points évoqués ci-dessous pourront lui être utiles.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

COMMENT ATTIRER L'ATTENTION DES MÉDIAS RADIODIFFUSÉS

Entretenez des relations avec des journalistes spécialisés

- Étudiez les émissions et les spectacles
- Ciblez bien
- Repérez les journalistes qui couvrent habituellement les questions figurant à votre programme d'activités
- Prévenez-les des questions imminentes qui pourraient les intéresser

Formez et entraînez vos porte-parole

- Formez vos porte-parole à condenser un récit complexe en un clip de 20 à 30 secondes et à en exprimer l'essence en termes simples
- Entraînez vos porte-parole à communiquer des messages clés et à s'y tenir, sans se laisser désarçonner par le mode de questionnement du journaliste
- Sélectionnez les personnes à interviewer et faites des répétitions dans le cadre d'une stratégie médiatique réservée aux annonces importantes

Ayez une approche visuelle

- Lorsque vous agencez votre communication, pensez à des exemples visuels simples illustratifs du cas que vous présentez
- Obtenez si possible un soutien radio/télévision pour les communications importantes
- Utilisez si besoin est des communiqués de presse vidéo – essentiellement pour des interviews ou des séquences à caractère général préenregistrées

Les réseaux de base et la mobilisation des affiliés

Maints groupes s'occupant d'une question unique, et notamment les ONG militantes, s'activent énormément pour obtenir un soutien de leur base à leur cause. Ils recourent notamment massivement à des envois de lettres, des coups de téléphone, des fax, des courriels adressés aux cibles clés, la diffusion de dossiers facilitant la confection de tracts ou l'organisation de manifestations, etc. Pour une organisation d'employeurs, obtenir au niveau local un appui à son programme signifie en général mobiliser le soutien des affiliés.

Les affiliés des organisations d'employeurs possèdent de nombreux atouts qu'une organisation efficace souhaitera mettre à profit :

- La voix des entreprises est particulièrement crédible auprès des politiques. Elles agissent dans le « monde réel » et peuvent donner des exemples pratiques, clairs et concis de la manière dont certains changements précis peuvent aider ou entraver les entreprises et la compétitivité nationale.
- De nombreuses entreprises emploient du personnel de haut niveau, spécialisé, qui a pour tâche de s'occuper des relations avec les pouvoirs publics et les médias.
- Les PDG de certaines entreprises affiliées sont en contact régulier avec les principaux responsables politiques et les guides de l'opinion, et leur avis sur de nombreux sujets est activement recherché.

Il y a toutefois des limites à l'engagement souhaité par certaines entreprises. Un PDG, anonyme, d'une importante société multinationale s'est exprimé au nom de beaucoup de ses pairs en déclarant :

« Lorsque je veux dire au Premier ministre qu'il fait du bon travail, je peux lui dire moi-même. Lorsque je veux lui dire le contraire, je m'adresse à l'organisation d'employeurs. »

Pour se sentir concernés par le processus de représentation, vos affiliés doivent savoir ce que veut promouvoir l'organisation, et pourquoi. Le premier pas évident pour l'organisation d'employeurs est de donner aux affiliés l'information et la formation nécessaires. Les organisations d'employeurs recourent fréquemment à des réunions d'information, des circulaires ou des comptes-rendus périodiques. La méthode dite de la note d'information stratifiée est un excellent moyen d'informer, d'une manière pratique, les affiliés de vos priorités en matière de représentation et de vos principaux arguments. Placer l'essentiel de ces informations sur votre site Internet garantit un accès ample et permet une mise à jour aisée.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

Le périodique « Issue Tracker » de l'organisation irlandaise des employeurs est un bon exemple de comment tenir ses affiliés informés des questions de représentation.

Une fois les informations nécessaires reçues, les affiliés doivent savoir que faire pour renforcer et appuyer vos activités de représentation. Il peut s'agir de :

- rencontrer de nouveaux élus locaux ou ceux qu'ils connaissent déjà
- envoyer des courriers, des fax ou des courriels
- être présent à des « rencontres avec les affiliés » organisées par l'organisation pour les décideurs
- évoquer les questions clés avec d'autres organisations dont vos affiliés ou leurs entreprises sont membres : associations

professionnelles, organismes regroupant des cadres ou des directeurs, chambres de commerce ou organisations d'employeurs sectorielles.

Souvenez-vous que vos affiliés auront besoin de votre aide, de vos conseils et de votre coordination pour faire ce qu'il faut au moment voulu.

Comment choisir vos messagers



CITATION CLÉ

« Dix personnes qui s'expriment sont plus écoutées que dix mille personnes qui se taisent. »

*Napoléon Bonaparte,
« Empereur des Français »
(1769-1821)*

Un élément essentiel de votre stratégie consiste à choisir la personne qui sera chargée de faire entendre votre message. Ce qui est dit est certes important, mais la façon de le dire et la personnalité de celui qui exprime votre message sont également cruciales. Le choix de votre messenger peut décider du succès ou de l'échec de vos initiatives de représentation. Il est évident que tout messenger doit :

- être un orateur patenté (par rapport à un public précis, par exemple pour un face-à-face ou une grande conférence)
- connaître le sujet
- avoir une expérience pratique de la question
- être concerné par le résultat du processus.

De plus, la règle générale est de choisir l'interlocuteur qui se prête à la réunion. Les dirigeants d'entreprise s'entendent bien avec les politiques et les auditoires rassemblant le monde des affaires, les techniciens spécialisés qui travaillent sur le terrain avec les fonctionnaires, les chercheurs universitaires avec les « groupes de réflexion ».

La notion de choix de la bonne personne pour transmettre un message peut sembler évidente, tout autant que les critères de sélection... L'important est d'y penser.... et de le faire !

Comment former des coalitions

Les coalitions aident les campagnes de représentation en conjuguant ressources et idées pour dégager un message plus fort et une image publique plus convaincante. En bref, le nombre fait la force. Lorsqu'elles agissent comme il faut, les coalitions donnent un poids considérable à une campagne. Dans le cas contraire, elles peuvent devenir fastidieuses et contre-productives et entraîner des conflits inutiles. Si vous avez rempli une feuille d'appréciation de la situation, vous aurez déjà une idée claire des acteurs qui, selon toute vraisemblance, composeront les coalitions pour les questions qui vous intéressent.

Les personnes ou les organisations qui partagent les mêmes points de vue ont tendance à se jeter dans l'action avec des idées et des stratégies qui sont leurs, mais créer et organiser un coalition demande une certaine réflexion. Si votre organisation veut former un coalition, il faudra en premier lieu avoir une vision d'ensemble des objectifs recherchés pour ce groupe, ensuite vous vous demanderez quels pourraient en être les membres les plus indiqués. Il vous faudra souvent tenir compte de problèmes de concurrence ou d'intérêts opposés ... et, en règle générale, il vaudra mieux régler ces questions avant que les membres d'un même coalition ne se retrouvent autour d'une même table.

Quand les membres appelés à constituer un coalition se rencontreront, les questions suivantes auront déjà été précisées par écrit :

- Qui dirigera les activités du groupe
- Quel est le message commun aux membres du coalition
- Quelle est la stratégie de représentation et quelles sont les échéances
- Qui sera le porte-parole
- Comment le travail sera réparti pour éviter une répétition d'efforts, et qui paiera quoi
- Comment le groupe partagera les informations et coordonnera ses activités.

Il est fréquent que les bonnes coalitions passent du stade du groupe *ad hoc* à une formule plus durable. Dans ces cas, il est utile qu'elles se dotent de méthodes de fonctionnement un peu plus formelles et structurées.

En raison des éventuels problèmes de concurrence et de conflits d'intérêts, certains tenants de la cause défendue et certaines organisations qui y sont favorables peuvent refuser de se joindre à une coalition ou d'adhérer à toutes ses idées. Ces personnes et ces organisations seront cependant des alliés utiles lors de la campagne de représentation, et il sera bon de penser à comment mettre en place un système de partage des informations et une coordination des activités informelles.



RÉCAPITULATIF : LES CIBLES DE LA REPRÉSENTATION ET LA TACTIQUE ADOPTÉE

- Comprenez-vous clairement le processus décisionnel et le calendrier de chacune des priorités de votre programme pour l'entreprise ?
- Avez-vous cerné les cibles « internes » et « externes » du lobbying pour chaque phase du processus, et savez-vous à quel moment les démarches seront les plus efficaces ?
- Vos cibles correspondent-elles au degré de maturité des questions, autrement dit ne sautez-vous pas des étapes ?
- Vous êtes-vous particulièrement concentré sur les premières phases de l'étude du problème au cours de laquelle les idées sont probablement plus fluides ?
- Avez-vous une stratégie vis-à-vis des cibles « internes » qui permettrait de les faire passer de la condition de membre d'une coalition à celle de partie intégrante du processus décisionnel ?
- Avez-vous une stratégie vis-à-vis des médias ?
- Avez-vous une liste complète et actualisée des médias et des journalistes concernés ?
- Avez-vous une stratégie tendant à faire de votre organisation celle que les médias choisissent pour exprimer les vues du monde des affaires à propos de votre programme de représentation ?
- Avez-vous choisi les bons messagers ?
- Avez-vous une stratégie visant à mobiliser le soutien des affiliés en faveur de vos objectifs de représentation ?
- Avez-vous un plan pour former une coalition favorable à l'ensemble de votre programme national pour les entreprises et à ses priorités ?

Cinquième section

Élaborer un matériel de représentation ciblé


CITATION CLÉ

« Ce qui se conçoit clairement s'écrit en général clairement. Pensez donc à ce que vous voulez dire, puis dites-le le plus simplement possible. »

« The Economist Magazine Style Guide »

La panoplie d'une bonne activité de représentation comporte de nombreux outils. Certains d'entre eux ont déjà été décrits dans ce guide, notamment les :

OUTILS DE REPRÉSENTATION	PAGES
Élaborer un programme national pour les entreprises	7-17
La note d'information stratifiée	16-17
Rencontrer les politiciens et les fonctionnaires	19-22
Choses à faire et à ne pas faire avec les médias	23-24
Attirer l'attention des médias radiodiffusés	24-25
La mobilisation des affiliés	25-26
Former et gérer des groupes d'influence	26-27

Vous trouverez ci-dessous des conseils complémentaires concernant la rédaction des documents les plus importants, à savoir :

- Le communiqué de presse
- Le sommaire d'une question
- La fiche documentaire
- Le dossier de presse
- Le communiqué de presse

A condition de retenir l'attention des hommes de presse, de radio ou de télévision, le communiqué de presse est un des meilleurs moyens de transmettre votre message au public, à vos affiliés et à ceux que vous cherchez à influencer. Selon la publication ou le programme diffusé « librement » par un média, le message aura l'avantage de ne pas être considéré comme le résultat de « pressions partisans », mais comme une « information ou une nouvelle rapportée de manière indépendante ».

Sa teneur – Chaque jour, les journalistes sont bombardés de communiqués de presse concernant souvent le même sujet. Pour qu'il soit retenu, votre communiqué devra être conçu en pensant aux journalistes qui bataillent pour remettre leur « papier » dans les délais impartis. Divers guides relatifs aux médias, reconnaissent d'une façon générale que les éléments ci-après sont absolument indispensables à la production d'un bon communiqué de presse. L'exemple des pratiques exemplaires ci-dessous est une adaptation issue de sources diverses qui s'inspirent d'un modèle original du CIPE.

Sa diffusion – Dressez une liste complète des journalistes qui travaillent pour le média que vous visez et qui traitent des questions dont vous vous occupez. La liste comprendra les personnes qui travaillent pour des publications locales ou nationales, quotidiennes et hebdomadaires, pour des revues professionnelles et techniques et pour les stations de radio et de télévision. N'hésitez pas à appeler les journalistes pour attirer leur attention sur les communiqués qui vous paraissent particulièrement importants ou intéressants.

Un bon conseil : prenez note des personnes qui se servent de vos communiqués de presse et des auteurs d'articles sur des sujets vous intéressant. Ce sont elles que vous souhaitez vraisemblablement rencontrer pour nouer une

relation à long terme. Ce sont également elles que vous voudrez joindre directement avant un événement pour les « brancher » sur un sujet nouveau.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

COMMENT RÉDIGER UN BON COMMUNIQUÉ DE PRESSE

<p>CLARTÉ</p>	<p>Lorsque les journalistes verront votre communiqué, ils décideront en quelques secondes de le lire ou non. Voici ce qui les intéresse :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Qui est l'auteur du communiqué ? – Assurez-vous que le nom et le logo de votre organisation figurent en exergue de la page ■ Est-ce une question d'actualité ? – Indiquez la date et l'heure du communiqué, ainsi que la date et l'heure d'une éventuelle limite à sa diffusion ■ De quoi s'agit-il ? – Le titre devra résumer le contenu en un maximum de 2 lignes et en « style journalistique » ; ■ Qui puis-je interviewer ? – Indiquez le nom et les coordonnées de la personne à laquelle on pourra faire appel pour obtenir davantage d'informations.
<p>CONCISION</p>	<p>Un communiqué de presse doit tenir sur une page de format A4 et être présenté en double interligne. Vous ne rédigez pas un récit destiné à être recopié par le journaliste : n'indiquez que les arguments et les données les plus importants – si les journalistes sont intéressés, ils voudront suivre l'affaire en posant leurs propres questions selon leur point de vue.</p>
<p>STYLE</p>	<p>La composition idéale d'un communiqué de presse est la suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Titre – un maximum de 2 lignes en « style journalistique » pour résumer le contenu. ■ Introduction – un texte de 8 à 10 lignes contenant les messages clés du communiqué : il doit indiquer qui, quoi, où, quand, comment et pourquoi. ■ Citations – elles doivent être courtes et percutantes et provenir de quelqu'un qui mérite d'être cité : nom de l'auteur, société, ou titre ou encore le nom d'une fonction reconnaissable. Exprimez le message le plus fort en un minimum de mots. Une citation trop longue ne sera pas utilisée ou, pis encore, elle sera tronquée et prendra une tournure que vous désapprouverez peut-être ! ■ Description, chiffres et/ou graphiques – toutes les listes devront apparaître suivant un ordre d'importance décroissant et présenter des chiffres qui permettent au journaliste de quantifier le problème. Indiquez toujours vos sources. ■ Toute information générale essentielle – qui permettra de situer le communiqué dans un contexte plus large. ■ Qui vous êtes – Deux phrases qui décrivent votre organisation, qui vous représentez et vos objectifs. Ajoutez l'adresse de votre site Internet. ■ Personne à joindre – le nom et le numéro de téléphone d'une personne qui pourra fournir des informations supplémentaires...et vite !
<p>PRÉSENTATION</p>	<p>Pour normaliser la présentation de leurs communiqués de presse, de nombreuses organisations produisent un guide de style complet contenant les mises en pages standard, les polices de caractères, etc. Si vous diffusez de nombreux communiqués, il sera ainsi plus facile de reconnaître immédiatement vos documents.</p>

Le sommaire d'une question

Le sommaire d'une question est la quatrième strate de la note d'information présentée dans la troisième section. Il est particulièrement utile au directeur exécutif, aux membres du personnel, aux membres de commissions et aux affiliés d'une

organisation d'employeurs disposés à faire du lobbying. Étant donné l'utilité de ce document, il est bon de présenter ici une liste des choses à faire et à ne pas faire.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

LE SOMMAIRE D'UNE QUESTION

Le sommaire d'une question se présente en général sous forme d'un document d'une ou deux pages qui explique en quoi la question est importante, ce qu'il faut faire et pourquoi. Il doit contenir les éléments suivants :

<p>LE PROBLÈME</p>	<p>Cernez la question ou le problème et décrivez-le en des termes compréhensibles pour le lectorat ou l'auditoire. S'il s'agit d'un problème législatif, faites-en l'historique et décrivez les prochaines étapes probables.</p> <p><i>« Un trop grand nombre de nos enfants quittent l'école sans avoir appris les éléments de calcul et d'orthographe qui leur permettraient de trouver un emploi dans l'industrie. Le gouvernement devra se concentrer sur ce problème dans la révision prévue des programmes nationaux de cours. »</i></p>
<p>POURQUOI LA QUESTION EST-ELLE IMPORTANTE ?</p>	<p>Expliquez au public visé pourquoi la question est importante et décrivez en termes simples ses répercussions sur l'activité économique.</p> <p><i>« X % des enfants quittent aujourd'hui l'école sans qualification et avec un niveau en calcul et en orthographe qui ne leur permet pas d'accéder aux emplois les plus simples dans l'industrie. Les entreprises cherchent aujourd'hui à compenser cet échec du système scolaire en payant des cours de rattrapage aux nouvelles recrues pour qu'elles puissent faire un travail productif en toute sécurité. Les travailleurs de moins de 25 ans ont trois fois plus de chances d'être victimes d'un accident sur leur lieu de travail, et ceux sans notions élémentaires de lecture ont cinq fois plus de chances de se blesser au travail. À une époque où les entreprises ont besoin de se concentrer sur l'utilisation de technologies qui demandent des compétences plus poussées chez les travailleurs, le niveau d'instruction des nouveaux venus sur le marché du travail diminue. Le nombre des jeunes analphabètes en fin de scolarité a augmenté de X % à Y % ces dix dernières années. »</i></p>
<p>LA SOLUTION</p>	<p>Donnez un aperçu de ce qui est, selon vous, la solution au problème, et précisez clairement qui doit faire quoi. Évaluez les effets que pourrait avoir la solution envisagée.</p> <p><i>« Lors de la révision prévue des programmes d'études à l'échelon national, le gouvernement devra viser l'atteinte en fin de scolarité d'un niveau d'instruction élémentaire en calcul et en orthographe. L'acquisition de connaissances de base en mathématiques et en français (ou toute autre langue maternelle) devra représenter une part plus importante de l'emploi du temps de l'élève. Les écoles devront recruter davantage d'enseignants spécialisés dans le rattrapage et une plus grande attention devra être consacrée à la solution des problèmes d'absentéisme et de délinquance. Des cours de rattrapage gratuits destinés aux jeunes adultes, analphabètes et incapables de compter, devront être proposés et promus dans les communautés locales. »</i></p>

La fiche documentaire

La fiche documentaire est quelque chose de plus en plus demandé, car elle permet d'assimiler rapidement et aisément l'essentiel des faits. Elle est plus destinée au monde extérieur que le sommaire d'une question et a de multiples usages. Les journalistes l'utilisent avant tout pour obtenir des informations d'ordre général, mais elle peut également constituer un document de référence pour les affiliés de l'organisation ou pour le grand public. Elle se prête particulièrement à être placée, avec un jeu d'autres fiches, sur un site Internet. Les organisations d'employeurs peuvent recourir aux fiches documentaires pour vulgariser la teneur soit des lois du travail, soit des méthodes de travail, ou bien encore les services offerts par l'organisation.

Dans un contexte de représentation, les fiches documentaires servent à traiter une question suffisamment en profondeur pour que le lecteur comprenne bien le sujet en question.

Il y a autant de formats et de styles de fiches documentaires que d'organisations qui en produisent. Les meilleures ont toutefois un certain nombre de points communs : elles n'excèdent pas une à deux pages, sont bien structurées, claires et faciles à lire, et répondent aux questions types que pourrait poser le lecteur.

Lors de la rédaction d'une fiche documentaire, l'auteur devra tenir compte des points ci-après, tirés d'un guide distribué par la RCPI (*Research for Communication and Public Involvement*) :



PRATIQUES EXEMPLAIRES

COMMENT CONCEVOIR D'EXCELLENTES FICHES DOCUMENTAIRES

<p>AGENCEZ VOTRE FICHE DOCUMENTAIRE</p>	<p>Connaissez vos objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Pourquoi voulez-vous diffuser une fiche documentaire ? ■ Que souhaitez-vous que votre lectorat comprenne et croie ? <p>Apprenez à connaître votre lectorat</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Qui voulez-vous atteindre ? ■ Que connaissent déjà vos lecteurs, que pensent-ils du sujet ? Que veulent-ils savoir de plus ?
<p>FACILITEZ L'ACCES AUX INFORMATIONS SOUHAITÉES</p>	<p>Donnez des réponses aux questions les plus fréquemment posées</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Où en est-on au sujet de mes préoccupations ou des problèmes qui m'intéressent ? ■ En quoi cela me concerne-t-il ?
<p>UTILISEZ DES FORMULES ET DES ILLUSTRATIONS COMPRÉHENSIBLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concentrez-vous sur l'essentiel – n'entrez pas trop dans le détail ■ Ayez un message direct exprimé simplement ■ Évitez tout jargon ■ Limitez l'utilisation des acronymes et donnez la définition de ceux que vous utilisez
<p>RECOUREZ À UN MINIMUM DE CHIFFRES</p>	<p>Si vous devez utiliser des chiffres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rappelez-vous que les chiffres ne sont pas innés pour la plupart des gens ■ Pensez à utiliser des analogies pour évoquer de petites sommes et rattachez les chiffres à une réalité familière ■ Utilisez des nombres entiers et des fractions plutôt que des décimales ■ Si vous devez utiliser un symbole scientifique, expliquez-le d'emblée et utilisez-le de façon cohérente
<p>CONCEVEZ UNE FICHE DOCUMENTAIRE ATTIRANTE ET FACILE À UTILISER</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Servez-vous autant que possible de dessins, de graphiques et de photos pour transmettre votre message ■ Faites des alinéas à l'aide de puces et évitez les longs paragraphes ■ Organisez votre texte en questions-réponses ou avec des titres percutants
<p>SIMPLIFIEZ LE DIALOGUE ITÉRATIF AVEC LES UTILISATEURS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Donnez un point de contact ■ Offrez d'autres sources d'information

L'exemple de fiche documentaire ci-dessous est tiré d'un guide utilisé par l'*American Medical*

Student Association pour rédiger ce type de fiche (www.amsa.org/legislativecenter/factsheet.cfm)

FICHE DOCUMENTAIRE TYPE

Appuyez les projets de loi H.R. 1228 et S. 952 portant limitation de la durée du travail des internes

Les 40 000 médecins en cours de formation, membres de l'*American Medical Student Association* (AMSA), recommandent instamment d'adopter les projets de loi H.R. 1228 et S. 952 portant limitation du nombre d'heures de travail des internes. Il est admis qu'une durée de travail excessive des internes nuit aux résultats de leur activité. Les médecins doivent prendre quotidiennement des décisions concernant la vie des patients en prêtant leurs services pour une durée excessive, mais malgré cela le corps médical a hésité à aborder ce problème. L'ACGME (*Accreditation Council for Graduate Medical Education*) a adopté depuis longtemps des directives concernant la durée du travail, qui n'ont été que peu appliquées. Les dernières dispositions réglementaires de l'ACGME, en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2003, sont un pas dans la bonne direction, mais une réglementation complémentaire est nécessaire pour assurer le maintien de la sécurité des médecins et des patients.

- L'Institut de médecine a publié un rapport qui révèle que chaque année quelque 100 000 décès sont imputables à des erreurs médicales.
- 41 % des internes imputent à la fatigue l'erreur la plus grave qu'ils ont commise au cours de l'année précédente ; 45 % des internes qui dorment moins de 4 heures par nuit avouent avoir commis des erreurs médicales.
- Le corps médical est mal organisé pour faire appliquer la réglementation relative à la durée du travail et ne peut donc pas assurer de façon indépendante un contrôle global de la mise en œuvre de ces règles.
- Des enquêtes montrent que 30 à 40 % du temps des internes est consacré à des activités qui ne relèvent pas de la formation. Des dispositions réglementaires récentes établies par l'ACGME restreignent la durée du travail mais elles ne sont pas assorties d'un financement supplémentaire qui libérerait les internes de tâches secondaires.
- Actuellement, le public se voit refuser l'accès aux informations concernant le respect de la réglementation, notamment en ce qui concerne les hôpitaux qui ne suivent pas les normes, leur nombre ou le genre d'infraction commise.
- La réglementation de l'ACGME prescrit que toute plainte au motif d'une infraction aux règles doit être signée. Les comités de contrôle des internes, responsables du respect de la réglementation, n'examineront pas les plaintes anonymes.
- Les dispositions réglementaires de l'ACGME limitent la durée du travail tout en prévoyant une durée du travail moyenne par mois. Cette flexibilité permet aux hôpitaux de continuer à organiser le travail des internes avec des dépassements hebdomadaires de la durée du travail pour autant que soit respectée une moyenne mensuelle.
- Conformément à la réglementation de l'ACGME, des dérogations à la règle des 80 heures peuvent être demandées pour les programmes de formation (autorisant un dépassement allant jusqu'à 10 %) à condition de produire « une raison valable du point de vue de la formation ».

Une législation fédérale est nécessaire pour protéger patients et médecins. Nous recommandons instamment aux législateurs d'appuyer les projets S. 952 et H.R. 1228, portant création de la **Loi relative à la sécurité et à la protection des patients et des médecins**. Pour obtenir un complément d'informations ou appuyer cette proposition, veuillez prendre contact avec :

Nom, numéro de téléphone (24 h sur 24), adresse, courriel.

Le dossier de presse

Les dossiers de presse sont généralement conçus comme des documents d'appoint utiles lors de tête à tête avec des représentants de marque des médias. Ils sont habituellement distribués soit lors de conférences de presse associées à un événement notable particulier et ponctuel, soit lors du lancement d'un produit ou d'un service, ou encore lors d'événements plus mondains auxquels assistent des représentants des médias. Un dossier de presse est un ensemble volumineux de documents qui traitent d'un ou de plusieurs sujets particuliers.

Les organisations proposent toujours plus des « dossiers de presse virtuels » sur leur site Internet, qui regroupent des renseignements sur leur objet et leurs services et des fiches documentaires représentant leurs intérêts. Les journalistes disposent de la sorte d'informations actualisées en temps réel et le dossier de presse permet de regrouper toutes les données dont ils pourraient avoir besoin pour rédiger un article.

Outre les données propres à certaines questions, le dossier de presse inclut normalement quelques-unes des informations énumérées ci-dessous. La plupart d'entre elles se trouvent déjà dans des publications existantes :

Un résumé de l'historique de l'organisation d'employeurs

L'énoncé de mission de l'organisation

Les données relatives à ses affiliés

Une liste des services fournis par l'organisation et leur importance pour les entreprises

Une liste des administrateurs, des dirigeants et des présidents des commissions, avec leur parcours professionnel

Une fiche documentaire relative aux statistiques nationales concernant les entreprises

Des photos ou images d'actualité

Un ou deux récits ou monographies concernant les activités de l'organisation

Une liste des affiliés disposés à parler de l'organisation

Les priorités et les objectifs de l'organisation en matière de représentation

Une liste des fiches documentaires existantes

Les communiqués de presse récents

Une liste des événements à venir

Les indications nécessaires pour vous contacter



RÉCAPITULATIF : LES ÉLÉMENTS D'UNE REPRÉSENTATION CIBLÉE

- Avez-vous évalué vos méthodes de représentation actuelles et les outils qui les soutiennent en regard de ce que propose ce guide (élaboration d'un programme national pour les entreprises et de la feuille d'évaluation de la situation, organisation de réunions avec des politiciens et des fonctionnaires, ce qu'il faut « faire et ne pas faire » avec les médias, guide des médias radiodiffusés, formation de groupe d'influence et mobilisation des affiliés) ?
- Votre organisation a-t-elle énoncé des directives claires s'agissant de l'élaboration et de la diffusion des communiqués de presse ?
- Avez-vous un système qui vous permet de savoir quels sont les journalistes qui s'intéressent à vos communiqués et qui traitent des questions de votre programme ? Utilisez-vous ce système pour réexaminer vos listes de diffusion et pour développer des contacts clés ?
- Faites-vous des résumés d'une à deux pages pour chaque point de votre programme, contiennent-ils tous les éléments décrits dans l'exemple ?
- Produisez-vous des fiches documentaires pour les questions clés, contiennent-elles tous les éléments décrits dans l'exemple ?
- Avez-vous un dossier de presse en version imprimée et électronique ?
- Tenez-vous à jour les données figurant sur votre site ?

Sixième section

Comment évaluer la réussite de votre action et la communiquer à vos affiliés

Si votre organisation souhaite s'assurer que son programme national pour les entreprises est toujours d'actualité, et que la stratégie de représentation adoptée est la plus efficace possible, il faudra examiner vos activités de représentation sous des angles divers. Votre approche d'ensemble de la représentation conjuguera différentes priorités stratégiques, chacune devant être examinée séparément.

Réexaminer le programme national pour les entreprises

Vous devrez réviser votre programme national pour les entreprises une fois par an au niveau du Conseil. Cela demandera :

- de mettre à jour la situation de l'environnement extérieur (PEST/SWOT) en vue d'ajouter ou d'éliminer certains éléments
- de vérifier que les priorités de votre programme sont toujours réelles, qu'elles n'ont pas changé au point d'exiger une révision des objectifs de votre politique, ou que la situation n'a pas évolué de façon à rendre le problème insoluble
- de vérifier une fois de plus avec les affiliés que le programme est toujours d'actualité pour eux.

Les grands outils qui permettront d'entreprendre ce réexamen seront ceux-là mêmes qui auront été utilisés pour l'exercice stratégique initial.

Il peut arriver que se pose une nouvelle question stratégique majeure, qui demande à être examinée d'urgence et en priorité. Elle sera souvent liée à un changement important de l'environnement de travail, tel qu'une crise monétaire, un choc pétrolier, une catastrophe naturelle ou tout autre événement imprévisible. Il vous faudra alors revoir l'ensemble de votre stratégie de représentation pour donner à ce nouveau problème la place qui lui revient dans votre programme et dégager les ressources nécessaires pour y faire face.

La révision de la note d'information stratifiée

Les documents qui figurent dans votre note d'information stratifiée devront toujours être « d'actualité ». Pour la plupart des principaux tenants de votre stratégie de représentation, ce document sera la bible de leurs activités de lobbying. Il devra donc être mis à jour à mesure que de nouveaux faits ou de nouvelles informations se font jour. Pour la personne responsable de coordonner les synthèses de représentation concernant chaque sujet particulier il s'agira d'un processus relativement simple. En tout état de cause, la teneur de cette note devra être examinée et révisée tous les six mois, transmise une fois de plus aux personnes clés, et placée à nouveau sur votre site Internet pour que vos affiliés disposent toujours d'informations fraîches.

Le réexamen de votre tactique de représentation

Votre tactique de représentation doit être réexaminée constamment pour tenir compte des changements de calendrier ou d'orientation politique, ainsi que des opportunités ou menaces nouvelles. La responsabilité en incombera à la personne chargée de coordonner vos activités de représentation pour la question en jeu.

Lors de ce réexamen, voici les questions que vous devrez vous poser (source : un récapitulatif du CIPE) :

- La question est-elle encore d'actualité pour nos affiliés ?
- La question a-t-elle évolué en quoi que ce soit ?
- De nouvelles recherches sont-elles nécessaires ?
- Nos objectifs sont-ils encore atteignables ?
- Le calendrier a-t-il changé ?
- Nos activités de représentation sont-elles à jour ?
- Nos cibles sont-elles correctement choisies ?

- Atteignons-nous les objectifs visés ?
- Utilisons-nous les bons messagers ?
- Nos messagers s'en tiennent-ils aux objectifs fixés ?
- Notre message doit-il être modifié ?
- Avons-nous les ressources nécessaires ?
- Profitons-nous des opportunités qui se présentent pour nos activités en groupe d'influence ?
- Nos groupes d'influence fonctionnent-elles de façon efficace ?
- Assurons-nous une coordination efficace avec nos partisans à l'extérieur de nos groupes d'influence ?

Les communications avec les affiliés

Vos affiliés doivent être informés régulièrement des objectifs de représentation de l'organisation, de ses actions du moment, des activités qui pourraient être utiles aux affiliés ainsi que des progrès des travaux de représentation. Il leur faudra aussi disposer de l'évolution des faits les plus récents intéressant les questions figurant à votre programme de représentation. Les communications avec les affiliés sont vitales pour obtenir leur engagement vis-à-vis de vos objectifs et demander leur appui à vos activités de représentation. La communication des priorités, des actions et des réussites se traduira par un engagement et un soutien accrus. Les affiliés et les non affiliés jugeront de la réussite globale de votre organisation en fonction de leur perception de l'influence et de la réussite de vos efforts de représentation. Le nombre des affiliés et le montant des revenus augmenteront à mesure que votre réussite sera connue.

Il est souvent très difficile d'expliquer la réussite d'une activité de représentation. Fréquemment, le succès du lobbying se limite à différer l'application d'une loi ou à la rendre un peu moins incisive. Les succès remportés en matière de représentation sont généralement circonscrits et rarement explicables en termes de gains ou de pertes. Même lorsque les « gains » sont assez évidents, il est souvent difficile à votre organisation de les revendiquer et de les publier. Revendiquer un « gain » net a pour corollaire de déclarer une « perte » tout aussi nette pour quelqu'un d'autre. Cela ne favorisera pas nécessairement vos relations avec les politiciens ou avec d'autres groupes d'intérêts, tels les syndicats.

Pour toutes ces raisons, les affiliés jugeront souvent de la réussite de votre action de représentation en fonction de vos efforts manifestes, de leur intérêt pour leur entreprise et de la qualité ainsi que du ton de leur retentissement médiatique. En bref, ils souhaiteront voir des preuves indiscutables de votre attachement aux questions qui les intéressent.

Eu égard à ce qui précède, il est essentiel de veiller à ce que :

- vous consultiez comme il se doit et périodiquement les affiliés au sujet du programme d'activités de lobbying
- les affiliés soient régulièrement informés de vos actions par des lettres, des périodiques ou des notes de mises à jour
- l'information sur la représentation soit « vivante » sur votre site Internet
- vous informiez vos affiliés par vos publications régulières et votre site Internet de toute couverture utile des médias.

Évidemment, en cas de succès important qui peut être évoqué ouvertement, vous ne manquerez pas d'en tirer le meilleur parti auprès de vos affiliés.



RÉCAPITULATIF : L'ÉVALUATION DE LA RÉUSSITE

- Avez-vous un système de réexamen annuel par votre Conseil de votre programme national pour les entreprises ?
- La réunion du Conseil prévoit-elle un réexamen de l'environnement externe et de vos objectifs actuels de représentation ainsi qu'une actualisation de ce pensent vos affiliés des priorités en matière de représentation ?
- Avez-vous un système qui vous permette d'actualiser votre note d'information stratifiée et d'autres documents du type de la fiche documentaire ? Cette mise à jour est-elle officielle et se fait-elle au moins une fois tous les six mois ?
- Contrôlez-vous constamment vos approches tactiques pour qu'elles soient efficaces et réagissent immédiatement à tout changement porteur d'opportunités ou de menaces ?
- Les informations fournies à vos affiliés sont-elles toujours d'actualité ?
- Communiquez-vous périodiquement et systématiquement à vos affiliés vos priorités, vos actions et vos réussites en matière de représentation ?

Septième section

Le processus global : schéma d'une représentation réussie

Vous avez maintenant examiné tous les processus qui entrent en jeu dans l'élaboration d'une stratégie de représentation et l'adoption d'une campagne tactique apte à la mettre en oeuvre. En deux mots, vous savez :

- cerner les problèmes de représentation et faire un choix des priorités... et vous savez donc comment énoncer vos objectifs de représentation sous la forme d'un « programme national pour les entreprises »
- vous servir des priorités de votre programme pour recenser les individus ou les organisations qui pourraient l'appuyer ou s'y opposer, apprécier la force vraisemblable de leur soutien et de leur opposition, ainsi que les arguments que vos opposants utiliseront sans doute. En gardant ces éléments présents à l'esprit, vous serez en mesure d'élaborer le deuxième outil essentiel à la représentation : la « note d'information stratifiée »
- passer de la stratégie à la tactique. Vous saurez examiner, pour chacune des questions de votre programme, sa direction probable. Vous pourrez répertorier les éléments « internes » et « externes » sur lesquels vous devrez agir, et décider du meilleur moment pour intervenir. Vous pourrez aussi décider des messagers à utiliser : le personnel de votre organisation, les affiliés ou des groupes d'influence. Sur ce socle, vous pourrez élaborer un plan de campagne pour chaque point de votre programme
- utiliser les outils de représentation décrits ci-dessus pour épauler la mise en oeuvre de vos plans de campagne
- prévoir un réexamen annuel de votre programme national pour les entreprises, une révision périodique de votre note d'information stratifiée et un examen permanent de votre tactique.

La plupart des organisations d'employeurs auront déjà mis en place des stratégies et réalisé des campagnes de lobbying. Dans leur cas, ce guide leur permettra d'identifier d'éventuels éléments manquants ou de réviser leurs approches actuelles en vue de rendre leurs activités de représentation plus efficaces.

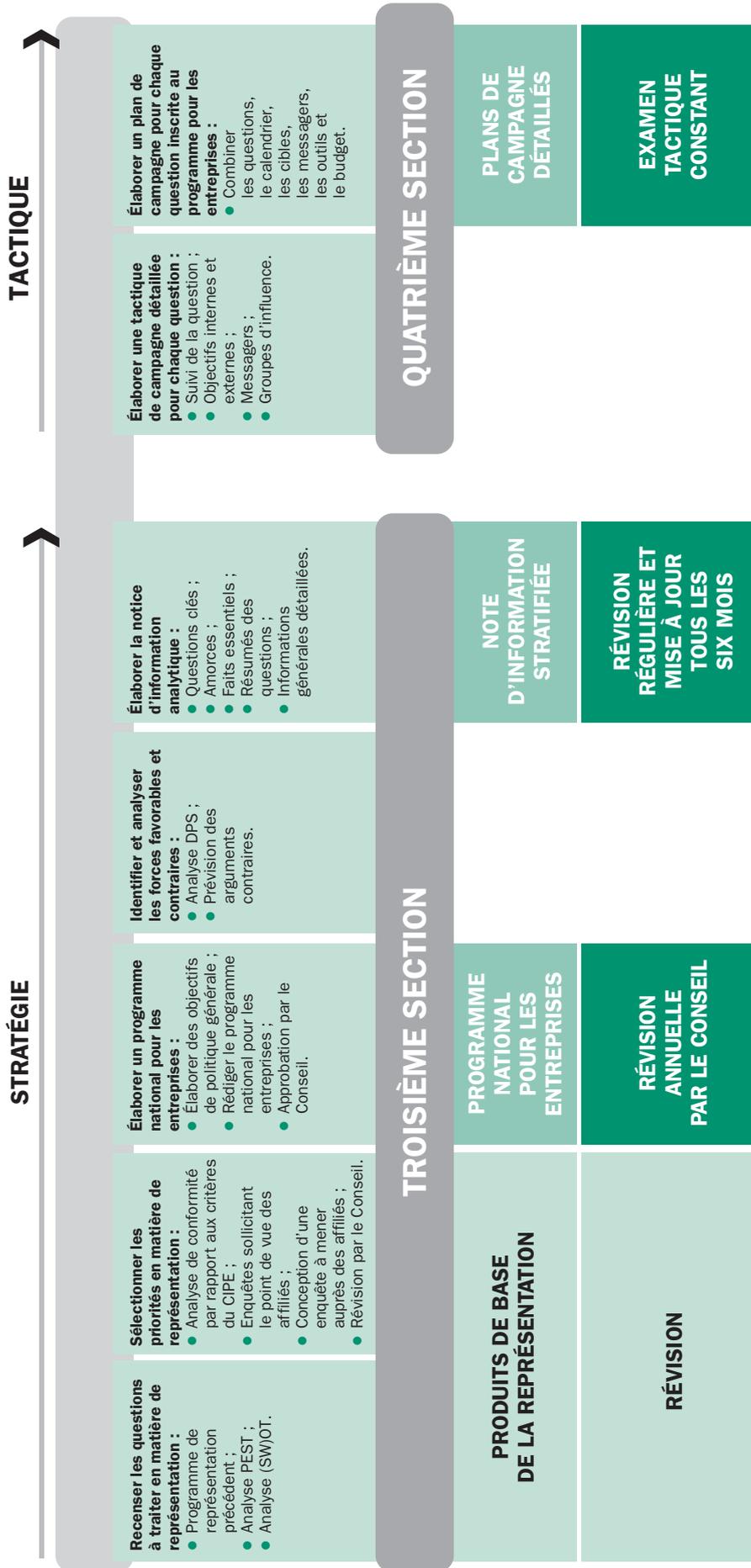
Pour les autres, les trois éléments clés décrits dans ce guide sont :

- l'énoncé d'un programme national pour les entreprises,
- l'élaboration d'une note d'information stratifiée, et
- l'élaboration de plans de campagne détaillés pour les questions prioritaires.

Il s'agit là de nombreux éléments utiles qui peuvent être utilisés indépendamment les uns des autres. Il n'est pas indispensable de parcourir immédiatement ce processus dans sa totalité : il peut s'accomplir par étapes. Par ailleurs, une organisation d'employeurs peut n'avoir pour l'heure qu'une seule priorité majeure en matière de représentation, et elle souhaitera donc parcourir ces processus et utiliser les données contenues dans ce guide pour réaliser une campagne efficace centrée sur cette seule question. Nous vous conseillons de suivre cette procédure.

La page suivante présente le schéma d'une approche réussie en matière de représentation. Cette vue d'ensemble du guide vous aidera à résumer l'intégralité du processus.

Faire entendre partout la voix de l'entreprise : Synthèse d'une approche réussie de la représentation



Huitième section

Une compilation des récapitulatifs des questions relatives à la représentation



RÉCAPITULATIF DU PROGRAMME POUR L'ENTREPRISE

- Votre organisation d'employeurs a-t-elle une stratégie de représentation ?
- Les objectifs de votre stratégie de représentation sont-ils clairs ?
- Vos objectifs en matière de représentation sont-ils définis comme étant les « grands résultats souhaités » (un programme pour l'entreprise) ?
- Vos objectifs ont-ils été élaborés à la suite d'une étude approfondie de l'environnement extérieur à l'aide d'analyses PEST, SWOT ou d'autres méthodes analogues ?
- Avez-vous sondé vos affiliés relativement à vos objectifs de représentation, et avez-vous tenu compte de leurs observations ?
- Le Conseil de votre organisation a-t-il approuvé vos objectifs de représentation ?
- Avez-vous suffisamment de capacité de recherche interne ou externe de qualité ?
- Savez-vous qui seront les principaux tenants ou détracteurs de chacun des objectifs de votre stratégie ?
- Avez-vous jaugé la force des tenants et des détracteurs de chacun des objectifs stratégiques ?
- Avez-vous rédigé un ensemble structuré de documents d'information pour chaque objectif (la note d'information stratifiée) ?
- Vos principaux écrits de représentation sont-ils facilement accessibles à vos affiliés ?



RÉCAPITULATIF : LES CIBLES DE LA REPRÉSENTATION ET LA TACTIQUE ADOPTÉE

- Comprenez-vous clairement le processus décisionnel et le calendrier de chacune des priorités de votre programme pour l'entreprise ?
- Avez-vous cerné les cibles « internes » et « externes » du lobbying pour chaque phase du processus, et savez-vous à quel moment les démarches seront les plus efficaces ?
- Vos cibles correspondent-elles au degré de maturité des questions, autrement dit ne sautez-vous pas des étapes ?
- Vous êtes-vous particulièrement concentré sur les premières phases de l'étude du problème au cours de laquelle les idées sont probablement plus fluides ?
- Avez-vous une stratégie vis-à-vis des cibles « internes » qui permettrait de les faire passer de la condition de membre d'une coalition à celle de partie intégrante du processus décisionnel ?
- Avez-vous une stratégie vis-à-vis des médias ?
- Avez-vous une liste complète et actualisée des médias et des journalistes concernés ?
- Avez-vous une stratégie tendant à faire de votre organisation celle que les médias choisissent pour exprimer les vues du monde des affaires à propos de votre programme de représentation ?
- Avez-vous choisi les bons messagers ?
- Avez-vous une stratégie visant à mobiliser le soutien des affiliés en faveur de vos objectifs de représentation ?
- Avez-vous un plan pour former une coalition favorable à l'ensemble de votre programme national pour les entreprises et à ses priorités ?



RÉCAPITULATIF : LES ÉLÉMENTS D'UNE REPRÉSENTATION CIBLÉE

- Avez-vous évalué vos méthodes de représentation actuelles et les outils qui les soutiennent en regard de ce que propose ce guide (élaboration d'un programme national pour les entreprises et de la feuille d'évaluation de la situation, organisation de réunions avec des politiciens et des fonctionnaires, ce qu'il faut « faire et ne pas faire » avec les médias, guide des médias radiodiffusés, formation de groupe d'influence et mobilisation des affiliés) ?
- Votre organisation a-t-elle énoncé des directives claires s'agissant de l'élaboration et de la diffusion des communiqués de presse ?
- Avez-vous un système qui vous permet de savoir quels sont les journalistes qui s'intéressent à vos communiqués et qui traitent des questions de votre programme ? Utilisez-vous ce système pour réexaminer vos listes de diffusion et pour développer des contacts clés ?
- Faites-vous des résumés d'une à deux pages pour chaque point de votre programme, contiennent-ils tous les éléments décrits dans l'exemple ?
- Produisez-vous des fiches documentaires pour les questions clés, contiennent-elles tous les éléments décrits dans l'exemple ?
- Avez-vous un dossier de presse en version imprimée et électronique ?
- Tenez-vous à jour les données figurant sur votre site ?



RÉCAPITULATIF : L'ÉVALUATION DE LA RÉUSSITE

- Avez-vous un système de réexamen annuel par votre Conseil de votre programme national pour les entreprises ?
- La réunion du Conseil prévoit-elle un réexamen de l'environnement externe et de vos objectifs actuels de représentation ainsi qu'une actualisation de ce que pensent vos affiliés des priorités en matière de représentation ?
- Avez-vous un système qui vous permette d'actualiser votre note d'information stratifiée et d'autres documents du type de la fiche documentaire ? Cette mise à jour est-elle officielle et se fait-elle au moins une fois tous les six mois ?
- Contrôlez-vous constamment vos approches tactiques pour qu'elles soient efficaces et réagissent immédiatement à tout changement porteur d'opportunités ou de menaces ?
- Les informations fournies à vos affiliés sont-elles toujours d'actualité ?
- Communiquez-vous périodiquement et systématiquement à vos affiliés vos priorités, vos actions et vos réussites en matière de représentation ?

Neuvième section

Ce que disent les gourous de l'entreprise

« Ce que disent les gourous de l'entreprise » est une section autonome aux multiples usages, sa lecture est facultative. Elle donne une vue d'ensemble sommaire des ouvrages théoriques les plus indiqués pour les concepteurs et les usagers d'une approche stratégique du management dans une organisation d'employeurs. Elle reproduit certains des modèles de représentation repris plus avant dans ce guide et en développe le côté théorique. Elle peut être utilisée comme un texte d'information générale pour ceux que vous souhaitez intéresser au processus de représentation, ou bien servir à informer ou former vos affiliés.

Toutes les entreprises opèrent dans ce que l'on appelle des environnements « de marché » et « hors marché ». Dit simplement, les entreprises s'efforcent de réussir grâce à des stratégies de marché qui reposent sur des éléments tels que le positionnement des produits et la politique des prix. Parallèlement, elles doivent aussi réagir à l'environnement politique, social et législatif dans lequel elles travaillent¹. L'environnement « hors marché » évolue avec le temps par suite de l'action des politiciens et des institutions politiques, des décisions de justice, et des agissements de nombreuses organisations non gouvernementales. Les entreprises qui réussissent élaborent des stratégies et des tactiques en vue d'opérer à la fois dans les environnements de marché et hors marché.

Une des raisons majeures de l'avancée, et de la pérennité, des organisations d'employeurs tient à l'influence qu'elles s'efforcent d'exercer sur l'environnement hors marché. Il existe diverses organisations locales, nationales et internationales qui représentent les intérêts des entreprises de secteurs précis, celles aux intérêts économiques spécifiques (ex. : les entreprises à l'exportation), et les entreprises à vocation plus générale. Pour être efficaces, les organisations d'employeurs doivent s'intéresser avant tout aux questions concernant l'ensemble de leurs affiliés. Bien entendu, tous les affiliés ne seront pas toujours prêts à soutenir l'ensemble des activités d'une organisation d'employeurs.

Il est aussi probable que certaines entreprises appartiendront à plusieurs organisations et entreprendront des activités « hors marché » pour leur compte propre. Cependant, on peut répertorier différentes approches de la représentation des affiliés communes aux organisations d'employeurs performantes.

Les ouvrages relatifs à ce sujet sont examinés sous les quatre titres suivants :

- **Les « quatre i »** – les problèmes (« i ssues » en anglais), les i ntérêts, les i nstitutions et les i nformations qui influencent le processus de la stratégie hors marché
- **La portée géographique** des activités des affiliés de l'organisation d'employeurs
- **L'élaboration de stratégies « hors marché »** – la formulation de stratégies destinées à faire face aux problèmes éventuels
- **L'analyse tactique** – les tactiques que peuvent utiliser les organisations d'employeurs pour mettre en place les stratégies retenues.

Les « quatre i » : « i ssues » (problèmes), i ntérêts, i nstitutions et i nformations

Lors de l'étude des effets de facteurs indépendants du marché sur la stratégie, il est utile de se servir de la notion de « cycle de vie d'un problème » due à Ian Wilson, de la multinationale américaine *General Electric*². Cette approche se répartit en cinq étapes :

- La délimitation de la question
- la formation de groupes d'intérêt
- l'élaboration de lois
- l'administration des règles
- la mise en œuvre de ces règles.

¹ Voir Baron (2003) pour un examen détaillé de la définition d'un environnement hors marché. La présente se fonde en grande partie sur ses travaux .

² Voir Baron (2003), p.15, pour une étude des travaux de Wilson.

Les organisations d'employeurs doivent déterminer avec précision la place occupée par chaque question recensée dans le « cycle de vie ». Des tactiques et des stratégies différentes seront efficaces pour appréhender les problèmes en des moments divers de leur cycle de vie.

Les organisations d'employeurs doivent, lorsqu'elles choisissent un mode d'action, recenser d'abord les « problèmes » qui pourraient toucher leurs affiliés, puis vérifier quels « intérêts » sont en jeu, déterminer les « institutions » susceptibles de résoudre ces problèmes, et enfin juger des « informations » dont disposent les parties concernées par les négociations.

Les problèmes – Ils peuvent porter à la fois sur des questions liées au marché et sur des problèmes hors marché, susceptibles d'influer sur les activités du marché. Ces dernières années, l'intérêt du public pour des questions telles que l'environnement, la gouvernance d'entreprise, les droits de l'homme et de l'animal, le commerce équitable et les normes du travail a fait naître des problèmes hors marché aux effets importants pour la stratégie commerciale de nombreuses entreprises. Citons le cas extrême de la multinationale de vente au détail « *The Body Shop* », qui a érigé un modèle d'entreprise complètement fondé sur la mise en pratique des normes morales et éthiques les plus élevées.

Les organisations d'employeurs peuvent sonder leurs affiliés en vue de connaître leurs principales préoccupations du moment. Elles peuvent aussi réaliser des recherches prospectives afin de prévoir les problèmes qui toucheront le plus leurs affiliés, et s'efforcer de gagner leur intérêt et de les faire participer à leur solution.

Les intérêts – Une fois délimités les problèmes, on peut déterminer quels sont les intérêts qu'ils toucheront vraisemblablement. Il peut s'agir d'un sous-ensemble d'entreprises au sein de l'organisation, de secteurs de la main-d'oeuvre, d'organisations non gouvernementales, de militants ou de consommateurs. Une évaluation des intérêts qui seront le plus probablement en jeu et de leur utilité dans l'action est un élément important de la formulation d'une stratégie visant à discerner les tenants et les opposants possibles.

Les institutions – La tribune où ces questions ont des chances d'être résolues est un facteur clé de la réussite d'une représentation. Il peut s'agir d'organes législatifs, d'organismes chargés de la réglementation ou de l'administration, d'instances judiciaires ou d'organisations non gouvernementales. Ces organes peuvent agir à un niveau local, régional, national ou international. Le lobbying entrepris par des organisations d'employeurs peut se concentrer sur une ou plusieurs de ces instances et entraîner la formation de coalitions d'organisations d'employeurs partageant les mêmes idées dans un ou plusieurs pays.

Les informations – Il s'agit de « ce que l'on sait sur ces questions ». Le recueil de ces informations demandera une recherche approfondie, qui pourra inclure la mise au point de nouveaux modes d'appréhension fondés sur des découvertes scientifiques ou technologiques. Dans certains cas, « les faits » eux-mêmes pourront être contestés. Par exemple, le réchauffement planétaire fait toujours l'objet de polémiques importantes, avec des conséquences pour une myriade d'activités. Vu sous l'angle d'une stratégie de représentation, de nouvelles connaissances en la matière peuvent servir de socle à des accords entre différents groupes.

La portée géographique

En utilisant les « quatre i » pour formuler des stratégies hors marché, les organisations d'employeurs doivent délimiter la ou les zone(s) géographique(s) appropriée(s) où opèrent les entreprises affiliées concernées. Elles peuvent agir soit à un niveau local ou régional à l'intérieur de pays, soit à un niveau national, ou encore au niveau d'accords commerciaux régionaux – comme celui de l'UE –, soit encore à un niveau mondial. En tout état de cause, l'identification des « quatre i » doit être adaptée à la portée géographique³ du moment, ou à venir.

À un niveau **intra national**, les entreprises ont affaire aux institutions locales ou régionales qui influencent l'environnement hors marché. Il s'agit de fonctionnaires locaux, d'agents publics élus ou d'organes administratifs.

³ Voir Aggarval (2001)

Au niveau **national**, les organisations d'employeurs ont également affaire à des fonctionnaires, des politiciens et des organes administratifs. À ce niveau, elles passent souvent par le biais d'une organisation « faïtière » ou « nationale ».

Les activités de représentation dans le contexte national sont connues de la plupart des organisations d'employeurs, mais il n'en va pas forcément de même au niveau **régional** ou **mondial**. Dans un monde où le régionalisme prend de plus en plus d'importance, l'ASEAN (Association des Nations du Sud-Est asiatique), l'APEC (Organisation de coopération économique pour l'Asie-Pacifique), l'ALENA (Accord de libre échange nord-américain), le MERCOSUR et l'Union européenne (UE) comptent parmi les protagonistes les plus importants de la matérialisation de l'environnement où opèrent les entreprises.

En matière de droit du travail, on estime que 80 % des lois en vigueur dans les 25 États membres de l'UE sont issues de la législation européenne. C'est pourquoi les organisations d'employeurs du secteur privé ont constitué une association régionale, l'UNICE (Union des industries de la Communauté européenne), et c'est également pour cette raison qu'elles sont nombreuses à avoir des bureaux permanents à Bruxelles.

Cédric Dupont, auteur d'un travail novateur relatif au lobbying dans l'UE, se concentre sur les différentes options ouvertes à ce type d'action, il affirme que trois des quatre institutions de l'Union européenne – le Conseil, la Commission et le Parlement – sont des cibles privilégiées pour les lobbyistes. L'auteur montre également comment les entreprises doivent s'organiser pour mener à bien leur action (Dupont 2001).

De même, dans la région Asie-Pacifique, des études récentes ont expliqué comment des entreprises européennes, américaines et japonaises tentent d'exercer des pressions, à la fois dans leur pays d'origine et dans les pays d'accueil, en vue de rendre l'environnement commercial de cette région plus favorable (Aggarwal, 2001 ; Aggarwal et Urata, 2002 ; Aggarwal, 2003). John Ravenhill (2001) a approfondi les options qui s'offrent aux entreprises et aux organisations d'employeurs dans la région Asie-Pacifique au niveau de l'APEC, l'ASEAN et de l'accord CER – conclu entre l'Australie et la Nouvelle-Zélande pour resserrer les relations économiques –, autant d'accords qui influencent les stratégies des entreprises ainsi que la conception et la réalisation d'activités de représentation efficaces.

Enfin, les organisations d'employeurs doivent fréquemment agir à l'échelon **mondial** pour servir les intérêts de leurs affiliés. À ce niveau, hors marché, l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) et son successeur, l'Organisation mondiale du Commerce, ont grandement influé sur les stratégies des entreprises. La libéralisation des échanges encouragée par le GATT et l'OMC a considérablement accru la concurrence et contraint les entreprises à devenir plus compétitives à l'international. Dans des secteurs comme l'industrie aéronautique, l'agriculture, l'acier, l'électronique et les services financiers, les entreprises doivent tenir compte des nouvelles réglementations et des changements intervenus au sein de l'OMC. Le cycle de l'Uruguay a fait apparaître une série de nouveaux problèmes qui concernent les entreprises, dont des changements dans la protection de la propriété intellectuelle et les liens existant entre commerce et investissement par suite de l'accord sur les Mesures concernant les investissements et liées au commerce (TRIMS). L'Organisation internationale du Travail (OIT) revêt une importance particulière pour les organisations d'employeurs, car elle définit l'environnement de travail à l'échelon national par l'adoption de normes internationales du travail et le contrôle de leur application.

Les entreprises, et les groupes de pression qui les représentent, ne peuvent plus se concentrer exclusivement sur l'élaboration de politiques dans certains pays et faire fi des politiques élaborées à l'échelon régional ou mondial.

La mise au point de stratégies hors marché

Les « quatre i » et les zones géographiques sont le contexte dans lequel s'inscrit la mise au point de stratégies hors marché. Le modèle de cycle de vie montre que les problèmes passent par plusieurs phases, qui vont de leur identification à la mise en application de stratégies.

Au cours des premières étapes, une fois cerné le problème ou lors de la formation des coalitions, les stratégies doivent tendre à développer les aspects du problème. Des stratégies et des tactiques d'information, telles que le recours à des témoignages et le travail en comités consultatifs, seront particulièrement efficaces.

Au cours des deux étapes suivantes, celles de la législation et de l'administration, les organisations d'employeurs devront activement exercer des pressions et former des coalitions pour représenter leurs positions et exprimer leur position devant les instances qui seront vraisemblablement appelées à prendre les décisions politiques. Enfin, au stade de la mise en application, les stratégies seront centrées sur les modalités visant à faire respecter des dispositions législatives spécifiques, et sur les réactions à celles-ci. À ce stade, une tactique juridique et une éventuelle activité de représentation par le biais d'organismes administratifs peuvent se révéler efficaces.

L'identification d'un problème par rapport à son cycle de vie représente certes un premier pas important de l'élaboration d'une approche stratégique, mais c'est l'appréhension des intérêts, qui seront probablement en jeu, qui est cruciale. Une fois recensés les groupes qui peuvent être concernés par une question particulière, l'étape suivante consiste à évaluer systématiquement les intérêts des tenants et des détracteurs. La feuille d'appréciation de la situation est une méthode utile à cet effet.

La feuille d'appréciation de la situation (reproduite ci-dessous) pèse les avantages et les coûts pour chacune des parties, tenants et détracteurs, qu'une certaine ligne de conduite face à un problème peut avoir pour l'entreprise. Les problèmes que rencontrent les entreprises, les associations, les consommateurs et d'autres lorsqu'ils entament un procès en nom collectif ont été abondamment analysés dans les ouvrages sur le lobbying. Comme il est quasiment inévitable que des non contributeurs tirent des avantages d'une action collective, on a modélisé la manière des les amener à y contribuer (le problème de la « resquille ») selon la théorie appliquée aux jeux en utilisant «Le dilemme du prisonnier»⁴ et d'autres jeux semblables. En analysant la probabilité d'un engagement de différents groupes d'intérêts, il ne faut donc pas seulement tenir compte de la *motivation* des acteurs à s'engager dans une action collective, mais aussi de la *probabilité* de cet engagement.

D'après des publications bien connues relatives aux politiques retenues par les groupes d'intérêts, la feuille d'appréciation de la situation représente une méthode d'évaluation de l'efficacité probable de l'action politique de chacun des groupes antagonistes.

L'aspect **demande** de la feuille d'appréciation de la situation porte sur les diverses incitations qui peuvent amener des groupes d'intérêts à opter pour une solution de remplacement, sur l'ensemble des avantages en cas de réussite et sur les avantages individuels qui motivent les membres d'un groupe d'intérêts particulier. Les **solutions de remplacement** portent sur les variantes possibles à la portée des sociétés ou des organisations commerciales ou de leurs mandants. Par exemple, les actionnaires sont peu enclins à tenter des procès en nom collectif puisqu'ils peuvent toujours opter pour la vente de leurs actions. De même, les organisations d'entreprises, surtout celles bien assises, auront nombre de questions à traiter : elles devront faire des choix et affronter les pressions antagonistes de leurs affiliés qui veulent aborder telle ou telle autre question. **L'ampleur des avantages et les avantages individuels** se réfèrent à l'ensemble des avantages et aux avantages spécifiques pour l'entreprise ou pour une association d'entreprises. Les lobbyistes des organisations d'employeurs constatent souvent qu'ils ne suscitent pas assez l'intérêt de leurs affiliés pour entamer une action de fond, quelle que soit l'ampleur des avantages totaux. Ce peut être dû à l'existence d'un grand nombre d'affiliés et donc à une dilution des avantages individuels. Dans certains cas, les avantages tirés de l'action de représentation ne favorisent que quelques affiliés, si bien qu'il est alors difficile d'obtenir un consensus sur une stratégie porteuse d'avantages individuels importants mais de peu de gains cumulés.

L'aspect **offre** se concentre sur le potentiel d'influence des acteurs concernés, leur nombre (le nombre d'individus ou de groupes en lice), leur influence dans les juridictions politiques en jeu et les ressources qui peuvent être mobilisées pour influencer sur la situation. En règle générale, les organisations d'employeurs aux affiliés nombreux inciteront mieux à l'action, et une présence importante dans les allées du Parlement et du Congrès renforcera leurs capacités. Certaines entreprises et associations peuvent ne pas être de cette taille, ni avoir cette présence, mais disposer de plus de ressources financières et être, par conséquent, capables de consacrer des avoirs nettement plus considérables à une action politique. Le facteur final du coût de l'action est probablement le plus déterminant puisqu'il fait entrer en ligne de compte les problèmes liés aux « **resquilleurs** ».

⁴ Voir Olson (1965). Des indications plus récentes concernant les types de produits et les implications pour la création d'institutions peuvent être trouvées dans Aggarwal et Dupont (1999).

FEUILLE D'APPRÉCIATION DE LA SITUATION									
DÉTERMINATION DE PARTENAIRES POSSIBLES D'UN GROUPEMENT D'INTÉRÊTS	Intérêts favorables à la question considérée	Aspect demande			Aspect offre				Prévision
		Avantages tirés du soutien pour chaque groupe			Capacité de chaque groupe à générer une action politique				Volume d'action politique effective
	Intérêts	Variantes	Ampleur	Par pers.	Nombre	Portée	Ressources	Coût d'organisation	
	Groupe 1 Groupe 2	
ÉVALUATION D'INTÉRÊTS CONTRAIRES	Intérêts contraires à la question considérée	Aspect demande			Aspect offre				Prévision
		Avantages tirés du soutien pour chaque groupe			Capacité de chaque groupe à générer une action politique				Volume d'action politique effective
	Intérêts	Variantes	Ampleur	Par pers.	Nombre	Portée	Ressources	Coût d'organisation	
	Groupe 1 Groupe 2	

Une appréciation de la situation peut être faite tant pour les tenants que pour les détracteurs, quel que soit le sujet. La détermination des questions ou des domaines thématiques en jeu, tout comme celle des groupes ou des individus qui doivent être considérés comme des protagonistes importants, dépend du problème traité et de la portée géographique en question. Si l'on tient compte de ces éléments, la feuille d'appréciation de la situation est un moyen commode pour évaluer les forces en présence et leur action probable pour telle ou telle question particulière.

L'analyse tactique : la mise en œuvre de la stratégie

Le dernier élément, et souvent le plus important, de la réussite d'une action « hors marché », menée par des entreprises ou des organisations d'employeurs, consiste à concevoir, et à utiliser, des approches tactiques en vue de mettre en œuvre une stratégie. Les éléments en jeu englobent plus que le simple « lobbying » ou la « communication stratégique à des agents publics d'informations ayant un intérêt politique » (Baron 2003).

Les huit techniques qui permettent d'affronter les problèmes hors marché sont :

- le lobbying
- les activités avec la base
- la formation de coalitions
- l'appui électoral
- le témoignage
- l'influence exercée sur les médias
- les stratégies judiciaires
- la participation à des organes consultatifs⁵.

Le **lobbying** demande de fournir des informations, d'ordre technique ou politique, à des agents publics. Si elles sont d'ordre technique, elles pourront porter sur la recherche, l'analyse ou d'autres types d'études susceptibles d'influencer les agents publics. Bien entendu, rien ne garantit que ces informations ne seront pas contestées, dans la mesure où d'autres groupes pourront fournir des contre informations eu égard aux incertitudes, de nature scientifique ou technique, qui entourent les effets de choix politiques particuliers. Les informations d'ordre politique

⁵ Voir Baron (2003), chapitre 8, pour une analyse. Cette section s'inspire largement de l'excellente étude de Baron sur la mise en œuvre d'une stratégie.

tentent d'influer sur les résultats en montrant les effets de mesures politiques sur la circonscription des agents publics par exemple : la perte d'emplois, les profits, les bénéfices pour les entreprises, etc.

Les activités avec la base sont celles qui visent à susciter un ample soutien public en vue d'influencer les agents de l'État. Dans ce cas, des salariés, ou d'autres groupes concernés, peuvent être invités à envoyer des courriers, ou à utiliser d'autres formes de communication, pour convaincre les décideurs, ou les organes administratifs, de poursuivre une certaine politique. D'un point de vue stratégique, un aspect essentiel de cette approche est de savoir quels sont les groupes qui souhaiteraient participer à une telle campagne (il faut également être attentif à une contre mobilisation possible venant des détracteurs). L'examen nécessaire d'autres intérêts acquis conduit à envisager de former des coalitions.

La formation de coalition. Un examen de la structure de revenus des entreprises concernées peut être, pour une organisation d'employeurs, le premier pas vers la formation d'une coalition. La structure de revenus englobe des firmes et d'autres acteurs intéressés au processus de production des entreprises en question : les travailleurs, les fournisseurs, les financiers et les communautés locales. En outre, les acteurs des réseaux de distribution tels que les grossistes, les distributeurs, les détaillants ainsi que les consommateurs finaux peuvent tous avoir intérêt à s'engager dans une activité hors marché au nom d'une entreprise ou d'une organisation d'employeurs. Certes, former une coalition n'est pas une mince affaire et peut conduire à de graves conflits. D'une façon générale, les organisations d'employeurs doivent donc chercher seulement à former les plus petites « coalitions » possible – c'est-à-dire des groupements ponctuels garantissant que l'organisation l'emportera sur une question ciblée sans créer de coûts ni provoquer de conflits⁶.

L'appui électoral. Les stratégies électorales sont assez évidentes et d'une utilisation courante, comme en témoigne l'histoire. L'expression se rapporte à une proposition de stratégies financières, ou d'autres stratégies matérielles, destinées à appuyer des politiciens favorables à une question d'une importance particulière pour une entreprise ou pour une organisation d'employeurs. Pour des raisons de gouvernance et d'éthique évidentes, l'offre de soutiens divers est de plus en plus réglementée dans la plupart des pays industrialisés et dans bon nombre de pays en développement, ce qui impose des contraintes aux stratégies susceptibles d'être utilisées. Ce guide n'approfondit pas davantage cet aspect.

Témoigner devant divers types de commissions ou d'organes administratifs est un facteur tactique particulièrement important. Il peut s'agir de fournir régulièrement des informations techniques, scientifiques ou politico-économiques pour inciter les responsables de ces instances à entreprendre des actions favorables à une cause. Par exemple, des représentants de l'industrie automobile américaine ont témoigné, à plusieurs reprises, devant diverses commissions pour tenter de retarder l'imposition de certaines prescriptions visant à rendre les véhicules plus économes en carburant. Par ailleurs, le témoignage peut permettre d'agir sur l'opinion publique par des arguments qui recevront une couverture médiatique.

L'influence exercée sur les médias est étroitement liée aux stratégies de communication et de représentation devant le public. Les communications avec le public (liées parfois à la formulation d'une stratégie de base) ne doivent pas nécessairement passer par les médias, mais les ressources limitées des entreprises et de leurs organisations faïtières font qu'une couverture de presse favorable à leur action revêt pour elles de l'importance. La plupart des entreprises et des organisations d'employeurs disposent d'un groupe organisé dont la responsabilité principale est de communiquer avec le public, les médias et d'autres firmes pour présenter leur cause sous son meilleur éclairage s'agissant d'une variété de questions liées ou non au marché.

⁶ Voir Riker (1962) pour une étude sur les coalitions à gains minimaux.

Les stratégies judiciaires comportent des activités aussi bien réactives que prospectives. Dans le cas de procès visant leurs activités, les entreprises et les organisations d'employeurs peuvent être défenderesses, ou elles peuvent recourir à des stratégies judiciaires en vue d'infléchir les résultats de procédures. Les entreprises et les organisations d'employeurs peuvent se poursuivre mutuellement en justice pour des questions liées ou non au marché. Dans un contexte international, des actions peuvent aussi être intentées par le biais de l'Organisation mondiale du Commerce ou de mécanismes de règlement de litiges d'autres organisations, régionales ou mondiales. Il est fréquent que des procédures soient utilisées simplement pour harceler des opposants en créant un climat d'incertitude, comme en témoigne

l'avancée spectaculaire des procès antidumping intentés à des exportateurs par des entreprises tant de pays développés que de pays en développement.

La participation à des organes consultatifs. Les organisations d'employeurs et leurs affiliés peuvent chercher à participer à divers comités consultatifs créés pour informer les pouvoirs ou les organismes publics de questions précises. Comme ce sont souvent les organisations d'employeurs qui disposent de la majorité des informations relatives aux questions qui concernent leurs affiliés, cette stratégie sera particulièrement importante lors de l'étape de délimitation propre au cycle de vie des questions de représentation.

Dixième section

D'autres ouvrages conseillés et quelques liens sur la représentation et les organisations d'employeurs

Livres et articles relatifs à la représentation

Aggarwal, Vinod K. (Ed). (2003). *Winning in Asia, U.S. Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*. New York: Palgrave.

——— (Ed). (2001). *Winning in Asia, European Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*. New York: Palgrave.

——— and Cédric Dupont. (1999). "Goods, Games, and Institutions." *International Political Science Review*, vol. 20, no. 4, octobre 1999, pp. 393-409.

——— and Shujiro Urata (Eds). *Winning in Asia, Japanese Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*, (New York: Palgrave, 2002). Traduit en japonais et publié par Waseda University Press, 2004.

Atsuyuki, Suzuta. (1978). "The Way of the Bureaucrat." *Japan Echo*, 5(3), 42-53. Réimprimé par Okimoto et Rohlen (1988), 196-203.

Bagley, Constance E. (2002). *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century* (4ème éd.). St. Paul, MN: West Publishing Co.

Baron, David P. (1999). "Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics," *Business and Politics* 1 (1) (avril), pp. 7-34.

———. (1995). "Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components." *California Management Review*, 37 (Hiver), 47-65.

———. (1999). "Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics." *Business and Politics*, 1 (avril).

———. (2003). "Private Ordering on the Internet: The eBay Community of Traders." *Business and Politics*, 4: 245-274.

Becker, Gary S. (1983). "A Theory of Competition and Pressure Groups for Political Influence." *Quarterly Journal of Economics*, 98, 371-400.

Bennett, Robert J. (1997). "The Impact of European Economic Integration on Business Associations: The UK Case." *West European Politics* 20 (3), pp. 61-90.

Calingaert, Michael. (1993). "Government-Business Relations in the European Community." *California Management Review*, Winter, 118-133.

Coen, David. (1999). "The Impact of U.S. Lobbying Practice on the European Business-Government Relationship." *California Management Review*, 41, 27-44.

———. (1997). "The Evolution of the Large Firm as a Political Actor in the European Union." *Journal of European Public Policy* 4 (1), pp. 91-108.

Dupont, Cédric (2001). "Euro-Pressure: Avenues And Strategies For Lobbying The European Union," in Aggarwal (2001).

Evans, Fred J. (1987). *Managing the Media*. New York: Quorum Books.

Fowler, Linda L., and Ronald G. Shaiko. (1987). "The Grass Roots Connection: Environmental Activists and Senate Roll Calls." *American Journal of Political Science*, 31 (août), 484–510.

Fox, J. Ronald. (1982). *Managing Business-Government Relations: Cases and Notes on Business-Government Problems*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Gale, Jeffrey, and Rogene A. Buchholz. (1987). "The Political Pursuit of Competitive Advantage: What Business Can Gain from Government." In Marcus, Kaufman, and Beam (1987), 31–42.

Greenwood, Justin, Juergen R. Grote, and Karsten Ronit (1999). "Introduction: Organized Interests and the Transnational Dimension." In *Organized Interests and the European Community*, publié by Justin Greenwood, Juergen R. Grote and Karsten Ronit. Londres: Sage.

———. (1999). *Organized Interests and the European Community*. Londres: Sage.

Handler, Edward, and John R. Mulkern. (1982). *Business and Politics*. Lexington, MA: Lexington Books.

Harris, Richard A., and Sidney M. Milkis. (1989). *The Politics of Regulatory Change: A Tale of Two Agencies*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Lodge, George Cabot. (1990). *Comparative Business-Government Relations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

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

Lynn, Leonard H., and Timothy J. McKeown. (1988). *Organizing Business: Trade Associations in America and Japan*. Washington, DC: American Enterprise Institute.

Marcus, Alfred A., Allen M. Kaufman, and David R. Beam (Eds.). (1987). *Business Strategy and Public Policy*. New York: Quorum Books.

Mazey, Sonia and Jeremy J. Richardson, eds. (1993). *Lobbying in the European Community*. Oxford: Oxford University Press.

Moe, Terry M. (1980). *The Organization of Interests*. Chicago: University of Chicago Press.

Olsen, M. (1965). *The logic of collective action*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Pijnenburg, Bert (1998). "EU Lobbying by ad hoc coalitions: an exploratory case study." *Journal of European Public Policy* 5 (2), pp. 303-321.

Posner, Richard A. (1974). "Theories of Economic Regulation." *Bell Journal of Economics*, 5 (Automne), 335–358.

Ravenhill, John. (2001). "Nonmarket Strategies in Asia: The Regional Level", in Aggarwal, 2001.

Riker, William. (1962). *The Theory of Political Coalitions*. New Haven and London: Yale University Press.

Sargent, Jane A. (1993). "The Corporate Benefits of Lobbying: The British Case and its Relevance to the European Community." In *Lobbying in the European Community*, edited by Sonia Mazey and Jeremy J. Richardson. Oxford: Oxford University Press.

Weidenbaum, Murray L. (2004). *Business and Government in the Global Marketplace*, 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books.

Wolf, Charles, Jr. (1979). "A Theory of Nonmarket Failure." *Journal of Law and Economics*, 22 (April), 107–139.

Livres et guides relatifs à la planification stratégique appliquée aux organisations d'employeurs (et autres organisations assimilées)

The Center for International Private Enterprise	<i>How to advocate effectively: A guidebook for business associations</i> (Washington 2003)
González Marroquín	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations</i> (OIT Costa Rica 1997)
Jayemanne	<i>The public relations function of an employers' organization</i> (OIT Genève 1991)
Kindon, D.	<i>The Committee Bulletin's Guide to Lobbying</i> (Lobbying Australia (www.members.ozemail.com.au) 2005)
La Commission européenne	<i>A Style Guide for Press Releases</i> (La Commission européenne 2001)

Organisations et sites Internet utiles

Le Bureau des activités pour les employeurs du Bureau international du Travail) (ACTEMP)

www.ilo.org/actemp

ACTEMP (le Bureau des activités pour les employeurs du BIT) maintient des contacts étroits avec les organisations d'employeurs dans tous les États membres de l'Organisation. Le Bureau opère à partir du siège du BIT à Genève et par le biais d'un réseau de spécialistes des organisations d'employeurs intégrés dans différentes équipes techniques, disséminées dans le monde. ACTEMP a pour tâche de veiller à ce que les ressources de l'OIT soient accessibles aux organisations d'employeurs et de tenir l'OIT constamment informée de leurs vues, préoccupations et priorités. ACTEMP favorise une coopération internationale entre les organisations d'employeurs et dirige un programme d'activités dans le monde entier.

Il est possible d'entrer en contact avec ACTEMP par l'intermédiaire des organisations d'employeurs nationales – les employeurs accèdent ainsi aux meilleures informations disponibles relativement au développement des ressources humaines, aux relations professionnelles et à nombre d'autres sujets liés à l'emploi et au marché du travail.

Le Bureau dirige aussi un programme de coopération technique qui aide les organisations d'employeurs de pays en développement et de pays dont l'économie est en transition vers une économie de marché. Ces activités s'effectuent principalement dans le cadre de projets financés par des fonds d'aide au développement provenant de pays donateurs.

Le site Internet d'ACTEMP comporte des liens avec les sites d'organisations d'employeurs nationales de chaque pays membre de l'OIT.

L'Organisation internationale des employeurs (OIE)

www.ioe-emp.org

Depuis sa création en 1920, l'Organisation internationale des employeurs (OIE) est reconnue comme la seule organisation qui représente, au niveau international, les intérêts des entreprises dans les domaines de la politique du travail et de la politique sociale. Aujourd'hui, elle compte 139 organisations nationales d'employeurs de 134 pays.

L'OIE a pour mission de promouvoir et de défendre les intérêts des employeurs dans les instances internationales, notamment auprès de l'Organisation internationale du Travail (OIT). À cette fin, elle œuvre pour que les politiques du travail et les politiques sociales internationales favorisent la viabilité des entreprises et soient porteuses d'un environnement propice à leur développement et à la création d'emplois. Elle fait en même temps office de secrétariat du Groupe des employeurs lors de la Conférence internationale du Travail de l'OIT, du Conseil d'administration du BIT et de toutes les autres réunions concernant l'Organisation.

Pour faire entendre la voix des entreprises, aux niveaux national et international, l'OIE est activement engagée dans la création et le renforcement des capacités des organisations d'employeurs, notamment dans les pays en développement et dans les pays en transition vers une économie de marché.

The Center for International Private Enterprise (CIPE) (Centre pour l'entreprise privée internationale)

www.cipe.org

Le *Center for International Private Enterprise* est une mine de renseignements concernant le développement des capacités des organisations .

Lobbying Australia

www.members.ozemail.com.au

Un intéressant guide en quatre parties pour un lobbying efficace en Australie.

The Humane Society of the United States

www.hsus.org/legislation_laws/citizen_lobbyist_center/lobbying-101

Un des nombreux groupes d'intérêts spécifiques proposant des suggestions et des informations intéressantes sur comment créer une stratégie de représentation de base.

The Democracy Center

www.democracyctr.org/ressources/lobbying

« Helping people build democracy from the ground up ». Une organisation à but non lucratif qui encourage les individus et les organisations à jouer un rôle dans la défense des politiques publiques.

The International Competition Network

www.internationalcompetitionnetwork.org/media_tips

Un guide complet destiné aux autorités nationales en matière de concurrence sur la manière d'appréhender les médias.

The Irish Business and Enterprise Confederation

www.ibec.ire

Un bon exemple de publicité créative sur Internet en faveur d'un programme de représentation.

Research for Communication and Public involvement

www.wpi.biz.rcpi

Un site bien construit contenant des informations pratiques et des exemples concrets d'activités de recherche, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation qui peuvent être appliquées à toutes les pratiques et aux aspects spécifiques liés à la communication et à la participation du public.

American Medical Student Association

www.amsa.org/legislativecenter/factsheet.cfm

Un excellent guide consacré à la rédaction de fiches documentaires, riche en bons exemples.

Onzième section

Annexe

« Établir le programme national pour les entreprises 2003-2004 » Enquête de la Chambre de commerce des États-Unis relative aux questions prioritaires (enquête par sondage)



Établir le programme national pour les entreprises 2003-2004

ÉTUDE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE DES ÉTATS-UNIS RELATIVE AUX QUESTIONS PRIORITAIRES

I. PRIORITÉS POLITIQUES

Veuillez indiquer la priorité que la Chambre de commerce des États-Unis doit, selon vous, accorder aux questions de fond suivantes :

Politiques fiscales/économiques

	Extrêmement élevé	Très élevé	Élevé	Assez élevé	Faible	Sans opinion
1. Abroger définitivement les droits de succession et l'impôt sur les donations	<input type="radio"/>					
2. Augmenter le plafond de déduction des frais pour les petites entreprises	<input type="radio"/>					
3. Réformer la réglementation fiscale sur les « S-corporations »	<input type="radio"/>					
4. Abroger/réduire l'impôt substitutif minimum (AMT) sur les sociétés et les personnes	<input type="radio"/>					
5. Abroger/réduire les impôts sur les plus-values réalisées par les sociétés et les personnes	<input type="radio"/>					
6. Simplifier/préciser les règles régissant la classification des travailleurs (salariés/travailleurs indépendants)	<input type="radio"/>					
7. Remplacer/réformer le système de fiscalité fédéral actuel	<input type="radio"/>					
8. Réformer le processus utilisé par le Joint Tax Committee pour évaluer les projets fiscaux	<input type="radio"/>					
9. Renforcer les programmes du gouvernement fédéral qui permettent aux petites entreprises d'accéder au marché de l'argent	<input type="radio"/>					
10. Élargir les possibilités de passation de contrats au nom du gouvernement	<input type="radio"/>					

Réforme juridique

	Extrêmement élevé	Très élevé	Élevé	Assez élevé	Faible	Sans opinion
11. Mettre un terme aux procès intentés contre des industries légales (ex. : tabac ou fabrication d'armes)	<input type="radio"/>					
12. Mettre un terme aux dommages-intérêts excessifs	<input type="radio"/>					
13. Soutenir les initiatives visant à préserver la faculté de recourir à diverses options de résolution des litiges	<input type="radio"/>					
14. Veiller à ce que les mêmes règles s'appliquent à toutes les parties au litige, y compris l'État	<input type="radio"/>					
15. Préserver le caractère « sacré » du contrat pour permettre l'exécution intégrale des accords passés	<input type="radio"/>					
16. Réformer la législation concernant les produits et les services de manière que les parties ne soient responsables que des seuls dommages réellement occasionnés	<input type="radio"/>					
17. Réformer la législation concernant les actions en nom collectif en vue de limiter le nombre et la portée des procès intentés par les avocats des plaignants	<input type="radio"/>					
18. Réformer le système actuel applicable aux responsabilités des sociétés en matière d'exposition à l'amiante	<input type="radio"/>					
19. Soutenir les initiatives visant à réformer la réglementation applicable aux litiges boursiers afin de limiter le nombre et la portée des procès intentés en nom collectif dans ce domaine	<input type="radio"/>					
20. Soutenir les réformes limitant les honoraires des avocats	<input type="radio"/>					

Réservé
au Bureau
N° de protocole

--	--	--	--	--

5442113123

Réforme de la réglementation et politique de l'environnement

	Extrêmement élevé	Très élevé	Élevé	Assez élevé	Faible	Sans opinion
21. Veiller à ce que les organismes en charge de la réglementation se fondent sur des connaissances avérées pour étayer les nouvelles règles	<input type="radio"/>					
22. Veiller à ce que les informations diffusées par ces organismes soient précises et objectives	<input type="radio"/>					
23. Veiller à ce que les organismes fédéraux réexaminent périodiquement la réglementation en vigueur en vue de déterminer si elle doit être abrogée ou modifiée	<input type="radio"/>					
24. Veiller à ce que les organismes en charge de la réglementation se concentrent sur les dommages ponctuels qu'elle cause aux petites entreprises	<input type="radio"/>					
25. Veiller au rapport coût-efficacité des dispositions réglementaires concernant l'environnement	<input type="radio"/>					
26. Veiller à ce que les dispositions réglementaires concernant l'environnement soient davantage axées sur le marché	<input type="radio"/>					
27. Réformer la loi visant la protection des espèces menacées en prenant en compte tous les intérêts liés à la gestion des propriétés où vivent ces espèces	<input type="radio"/>					
28. S'opposer à l'étiquetage des aliments contenant des ingrédients génétiquement modifiés	<input type="radio"/>					

Politique internationale

	Extrêmement élevé	Très élevé	Élevé	Assez élevé	Faible	Sans opinion
29. Provoquer l'ouverture multilatérale des marchés étrangers par le biais de l'Organisation mondiale du Commerce et obtenir leur ouverture bilatérale avec des pays non membres de l'OMC	<input type="radio"/>					
30. Faire en sorte que les programmes de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international soient davantage orientés vers le marché	<input type="radio"/>					
31. Empêcher l'accès aux marchés américains des produits d'importation subventionnés	<input type="radio"/>					
32. Développer l'accès des États-Unis aux marchés étrangers en contrant les programmes de financement, d'investissement et d'aide à l'exportation subventionnés par des gouvernements étrangers	<input type="radio"/>					
33. Éliminer les sanctions économiques contre d'autres pays imposées seulement par les États-Unis, et non par les pays amis et alliés	<input type="radio"/>					
34. Éliminer la double imposition à laquelle sont soumis les Américains qui travaillent à l'étranger	<input type="radio"/>					
35. Renforcer les capacités de négociation commerciale des États-Unis en habilitant le Président à utiliser des procédures accélérées dans les négociations commerciales	<input type="radio"/>					
36. Améliorer la protection mondiale des droits de la propriété intellectuelle	<input type="radio"/>					
37. Accélérer les négociations visant à instituer une zone de libre-échange pour les Amériques	<input type="radio"/>					
38. Éliminer les obstacles tarifaires et non tarifaires étrangers qui entravent les exportations américaines	<input type="radio"/>					
39. Éviter la politisation des processus normatifs internationaux qui sont censés être fondés sur des constats scientifiques (ex. : le principe de précaution et le Codex Alimentarius)	<input type="radio"/>					

--	--	--	--	--

Infrastructure des transports

	Extrêmement élevé	Très élevé	Élevé	Assez élevé	Faible	Sans opinion
40. Favoriser le recours à d'autres sources de financement des programmes de transports (ex. : partenariats public/privé, financements novateurs)	<input type="radio"/>					
41. Accélérer l'exécution de projets concernant les transports	<input type="radio"/>					
42. Appuyer les initiatives visant à augmenter la capacité des aéroports	<input type="radio"/>					
43. Appuyer les initiatives visant à améliorer notre réseau national de transport intermodal	<input type="radio"/>					

II. LES OPINIONS DES AFFILIÉS

Après chaque question, cochez le cercle qui correspond le mieux à votre opinion. Votre réponse doit refléter votre opinion sur la question, quelle que soit l'importance que vous lui accordez.

Prestations salariales et autres avantages

	Oui catégorique	Oui en général	Non en général	Non catégorique	Sans opinion
1. Doit-on s'opposer à l'utilisation du fond de compensation du chômage pour rémunérer les travailleurs en congé pour motif familial ?	<input type="radio"/>				
2. Doit-on s'opposer à une augmentation du salaire minimum fédéral ?	<input type="radio"/>				
3. Les lois fédérales du travail doivent-elles permettre aux employeurs d'offrir aux salariés des congés de compensation rémunérés pour les heures supplémentaires ouvrées ?	<input type="radio"/>				
4. La loi sur les congés médicaux pour raison familiale doit-elle être amendée pour tenir compte d'aspects techniques liés à son application ?	<input type="radio"/>				
5. Doit-on limiter le pouvoir des syndicats de frapper les travailleurs de prélèvements obligatoires pour des motifs politiques ?	<input type="radio"/>				
6. En conformité avec les impératifs de la sécurité nationale, les lois régissant l'immigration doivent-elles être modifiées afin de pallier la pénurie de main-d'œuvre ?	<input type="radio"/>				
7. La complexité des lois sur les retraites ne décourage-t-elle pas les employeurs de proposer des plans de retraite à leurs salariés ?	<input type="radio"/>				
8. Ne devrait-on pas élaborer des solutions substitutives des régimes d'assurance maladie à la charge des employeurs en vue de permettre aux travailleurs d'opter pour des régimes auxquels la contribution des employeurs peut se faire de façon facultative ?	<input type="radio"/>				
9. Doit-on s'opposer à toute extension des responsabilités s'agissant des assurances maladie ?	<input type="radio"/>				

Autres règlements émanant du gouvernement fédéral

10. L'accès des entreprises au domaine fédéral doit-il être maintenu à des fins d'exploitation forestière, d'extraction minière, de pacage du bétail et de production d'hydrocarbures et de gaz naturel ?	<input type="radio"/>				
11. Le gouvernement fédéral doit-il maintenir ses aides aux agriculteurs ?	<input type="radio"/>				
12. Le Congrès doit-il exercer un contrôle plus strict des règles en vigueur ou projetées par des organismes chargés des questions de réglementation ?	<input type="radio"/>				
13. Doit-on réformer le système de sécurité sociale à l'aube du XXI ^e siècle ?	<input type="radio"/>				
14. Le gouvernement fédéral doit-il établir des restrictions ou des réglementations visant l'Internet ?	<input type="radio"/>				
15. Les détaillants qui recueillent des informations commerciales hors ligne doivent-ils être soumis aux mêmes réglementations que ceux en recueillent en ligne ?	<input type="radio"/>				
16. Les fonctions des pouvoirs publics en matière de sécurité alimentaire doivent-elles être regroupées au sein d'une agence unique ?	<input type="radio"/>				
17. La responsabilité des choix alimentaires et nutritionnels doit-elle être individuelle, et faut-il s'opposer à de nouvelles réglementations gouvernementales dans ce domaine ?	<input type="radio"/>				

--	--	--	--	--

III. À PROPOS DE VOTRE ENTREPRISE

1. Industrie ou secteur (une seule réponse est permise)

- Communication
- Bâtiment
- Distribution
- Électricité/gaz
- Finance/assurance/immobilier
- Alimentation/agriculture
- Soins de santé
- Information/technologie
- Internet/e-commerce
- Production
- Exploitation minière
- Détail
- Services
- Association commerciale
- Transports
- Autres

2. Nombre de salariés Moins de 10 10 à 49 50 à 99 100 à 249 250 à 499 500 à 4999 5000 et plus

3. Combien de salariés de votre entreprise appartiennent-ils à la National Guard ? .

4. Quel est le taux de syndicalisation de votre entreprise ? 0% 1% à 25% 26% à 50% 51% à 75% 76% à 100%

5. Les affaires de votre société sont-elles de niveau international ? Oui Non

5 a. Dans l'affirmative, indiquez dans quel secteur :

- Importation
- Exportation
- Activités à l'étranger
- Co-entreprise internationale
- Représentation d'une société étrangère

6. Votre société bénéficie-t-elle de contrats avec le gouvernement ? Oui Non



Nom

Prénom

Entreprise

Courrier électronique

Membre de la Chambre de commerce des États-Unis N°

Fax - -

Remarque : Votre numéro de membre figure au-dessus de votre nom sur l'encadré portant votre adresse expédié par uschamber.com

Merci de soutenir la Chambre de commerce des États-Unis

Prière de renvoyer ce questionnaire dûment rempli au plus tard le 22 septembre 2002

Pour un envoi postal, pliez le document en trois et fermez-le à l'aide de papier collant.
Retour par US Mail – Franchise postale

N° de protocole

3641113122