

## Efficacité des pratiques de lobbying des ONG d'environnement

*Rosaline Dado WOROU<sup>1</sup>*

---

*Mots clés:*

*Lobbying*

*Pouvoirs Publics*

*ONGE*

*Mode d'influence*

*Efficacité*

**RÉSUMÉ**

Cette recherche vise à analyser les facteurs explicatifs de l'efficacité des pratiques de lobbying des Organisations Non Gouvernementales d'environnement (ONGE) dans un contexte de pays en développement. Pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé une étude mixte combinant à la fois, une approche qualitative et quantitative. L'étude est basée sur un échantillon de 132 individus issus de 22 ONGE. Les résultats mettent en évidence une influence significative des ressources disponibles et non significative quant au mode d'action sur l'efficacité des pratiques du lobbying des ONGE au Bénin. Aussi, émerge-t-il de cette étude que la relation de confiance entre l'ONG et les pouvoirs publics et l'adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du Plan d'Action du Gouvernement sont des facteurs explicatifs de l'efficacité du lobbying des ONGE. Ainsi, les ONGE doivent veiller à établir de façon continue une relation de confiance avec les décideurs politiques.

---

© 2020 RAG – Tout droit réservé.

---

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Maître de Conférences, Agrégée des Universités CAMES en Sciences de Gestion Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO) Université d'Abomey-Calavi (UAC)

Email : worour@yahoo.fr

---

## INTRODUCTION

Le rapprochement de la sphère non gouvernementale avec la sphère économique dans les questions du développement durable (Ryfman, 2014) met l'accent sur des stratégies de pression et de partenariat (Mach, 2002). En effet, la Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) qui peut s'appréhender comme la traduction du développement durable au sein des entreprises a connu un développement accru depuis les années 1990. Dès lors, les Organisations Non-Gouvernementales (ONG) sont devenues des acteurs majeurs dans la défense des droits humains et de l'environnement. Ceci peut justifier la légitimation de leur présence au sein des instances Internationales ou encore l'attribution des prix Nobel de la paix à ces organisations. Elles représentent également un moteur fondamental en matière de responsabilité sociale des entreprises. Leur influence contribue au renforcement et à l'effectivité de la responsabilité des acteurs économiques (Léandro, 2015, p.530).

L'action des Organisation Nationales Gouvernementales d'Environnement (ONGE) visant à rendre les entreprises responsables de leurs actes par rapport à l'environnement se décline sous plusieurs formes de relations avec ces dernières. Par exemple, une ONGE peut intervenir devant les juridictions nationales et internationales au travers des pressions institutionnelles sous l'action de lobbying ou encore à mobiliser l'opinion publique pour forcer l'entreprise à assumer une conduite socialement responsable suite à une dégradation des rapports amicaux (Perroulaz, 2004 ; Dadjo, 2016). Cependant, nous constatons que certaines actions de lobbying réussissent pendant que d'autres échouent.

Dès lors, dans un contexte où l'influence des groupes d'intérêt s'accroît, et favorise une transformation du modèle démocratique dans le monde (Cédric, 2007) et que les enjeux de la protection de l'environnement prennent plus d'importance de par le monde, on peut logiquement se permettre d'explorer les pratiques du lobbying en Afrique, spécifiquement dans le contexte béninois. C'est dans cette logique qu'émerge la question : quels sont les facteurs explicatifs de l'efficacité des pratiques de lobbying des Organisations Non Gouvernementales d'environnement au Bénin ? Cette interrogation de départ peut être scindée en quelques questions spécifiques comme suit : le mode d'action influence-t-il l'efficacité des pratiques de lobbying des Organisations Non Gouvernementales d'environnement au Bénin ?

; les ressources disponibles déterminent-elles l'efficacité des pratiques de lobbying des Organisations Non Gouvernementales d'Environnement au Bénin ? ; la relation de confiance entre l'ONG et les pouvoirs publics a-t-elle un effet positif sur les pratiques de lobbying des Organisations Non Gouvernementales d'Environnement au Bénin ? ; l'adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du Plan d'Action du Gouvernement favorise-t-elle l'efficacité des pratiques de lobbying des Organisations Non Gouvernementales d'Environnement au Bénin ? Pour répondre à ces questionnements, nous émettons les hypothèses ci-après :  $H_1$  : le mode d'action influence positivement l'efficacité des pratiques de lobbying des Organisations Non Gouvernementales d'environnement au Bénin ;  $H_2$  : les ressources disponibles déterminent l'efficacité des pratiques de lobbying des Organisations Non Gouvernementales d'Environnement au Bénin ;  $H_3$  : la relation de confiance entre l'ONG et les pouvoirs publics a-t-elle un effet positif sur les pratiques de lobbying des Organisations Non Gouvernementales d'Environnement au Bénin ;  $H_4$  : l'adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du Plan d'Action du Gouvernement favorise l'efficacité des pratiques de lobbying des Organisations Non Gouvernementales d'Environnement au Bénin.

En effet, l'objectif de cette recherche est d'analyser les facteurs explicatifs de l'efficacité des pratiques de lobbying des Organisations Non Gouvernementales d'environnement (ONGE). Il consistera à apprécier l'influence de chaque facteur explicatif sur l'efficacité des pratiques de lobbying des Organisations Non Gouvernementales d'environnement au Bénin.

La présente recherche est organisée suivant une structuration en trois parties. Dans un premier point, nous passons en revue le cadre théorique et la clarification conceptuelle. Dans un deuxième point, nous présentons la démarche méthodologique de l'étude et la présentation des résultats. Puis enfin, dans un dernier point, nous discutons nos résultats à la lumière de la littérature mobilisée.

## **1. Cadre théorique et clarification conceptuelle**

Dans cette section, nous présentons successivement la démarche générale et les fondements du lobbying, la clarification conceptuelle puis enfin, le lobbying et ses facteurs d'influence.

## 1.1 Clarification conceptuelle

Le terme lobbying est issu du mot anglais "*lobby*". Littéralement, le verbe anglais "*to lobby*" désigne ainsi l'action qui consiste à "*solliciter les parlementaires d'une assemblée dans l'intention d'influencer la législation*" (Webster Dictionary, cité par Attarça, 1999, p. 13). Ainsi, nous comprenons que le terme lobbying renvoie littéralement à la pratique d'influence des parlementaires. Le lobbyiste représente alors la personne qui fait du lobbying parlementaire, plus particulièrement auprès du Congrès américain, ou de la Chambre des Communes britannique. Historiquement, le terme lobbying fut son apparition aux Etats-Unis en 1808. Il serait communément admis à Washington, dès 1832 (Deysine, 1995).

Le lobbying traversa les frontières des Etats-Unis jusqu'en Afrique en passant par les pays de l'Europe. Le terme de lobbying a progressivement été utilisé dans un sens plus large, s'agissant des acteurs ayant recours à cette pratique, de la cible politique visée, et du contenu même de l'action engagée. Le terme lobbying évoluera dans tous ses sens et désignera aujourd'hui « *tout homme qui tente d'influencer les décisions gouvernementales, quels que soient sa fonction et son titre* » (Julien, 1988 cité par Attarça 1999).

Le lobbying n'est pas l'affaire des entreprises uniquement. Ainsi, toute entité porteuse d'intérêts particuliers (un citoyen, un groupe de citoyens, un syndicat, une association...) fait ou peut faire du lobbying (Lefébure, 1991). Il concerne potentiellement toutes les composantes de la société. Dans cette logique, Daridan et Luneau (2012), tous deux lobbyistes de métier, émettent des messages forts sur le lobbying qui confère aux ONG la légitimité de faire du lobbying. Le lobbying est un métier à part entière, passionnant qui se professionnalise et se généralise. Beaucoup d'acteurs socio-économiques font du lobbying, pas seulement les entreprises, mais aussi les syndicats, les ONG, les églises, les établissements publics.

Il faut noter que la pratique du lobbying permet aux groupes de pression d'éclairer les politiques publiques et d'établir de meilleures normes, mieux acceptées de tous. De même, Lamarque (1996, p : 127) nous apporte la vision qu'ont les agences françaises, du lobbying : « Le lobbying apparaît comme un travail d'information, qui vise un public cible : les pouvoirs publics. Le lobbying vise à mettre en place des moyens de communication destinés à informer

les pouvoirs publics pour prendre en compte les intérêts d'une profession, d'un corps social ou d'un pays ». Ce qu'il convient de retenir du terme lobbying est que l'élément essentiel est la tentative d'influence des décideurs publics par les représentants des intérêts particuliers. Il porte le caractère d'un phénomène politique, car il porte sur l'exercice du pouvoir et sur les activités des institutions publiques (Attarça, 1999).

Ainsi, Farnel (1994, p : 16) définit le lobbying comme étant « *l'activité qui consiste à influencer directement ou indirectement toute intervention ou décision des pouvoirs publics (processus d'élaboration, d'application, d'interprétation des mesures législatives, normes, règlements)* ». Les pouvoirs publics constituent la cible principale d'une action de lobbying. C'est la forme la plus ancienne et traditionnelle du lobbying. Il est fait référence aux acteurs traditionnels, groupes de pression économiques et groupes d'intérêt à préoccupation sociale et politique, qui cherchent à agir sur la décision publique et pratiquent en toute confidentialité un lobbying direct, encore nommé grasstop lobbying.

C'est dans cette perspective que Debouzy (2003, p : 6) hésite pas à définir le lobbying dans les termes concrets suivants : « *une contribution à l'écriture de la loi* ». Ainsi, le lobbying fait appel à un ensemble d'acteurs dont les principaux sont les lobbyistes et les pouvoirs publics.

On en déduit que le lobbying a toute sa place dans une démocratie, en dépassant le seul rôle de conseil dans la sauvegarde d'intérêts privés, jusqu'à se voir conférer un rôle bénéfique dans l'écriture de la loi. C'est ainsi le cas du lobbying des ONG d'environnement qui cherche à tout prix à influencer les autorités afin de mieux cadrer l'environnement.

Par ailleurs, bien que la question du lobbying soit essentielle pour une meilleure compréhension des processus d'élaboration des politiques et que nombres de chercheurs et de professionnels se sont penchés dessus, la mesure de son efficacité est très peu étudiée dans la littérature. Selon Bernays (2018), l'efficacité du lobbying est définie par la capacité des lobbyistes à influencer les décisions publiques. Selon l'auteur, une action de lobbying est efficace lorsque les objectifs précédemment fixés sont atteints. En s'intéressant à la mesure des pratiques de lobbying, il confirme que : « mesurer l'efficacité du lobbying ou l'influence au Parlement européen signifie le degré auquel les lobbyistes réussissent à contrôler les résultats politiques, tels que les initiatives législatives, les amendements ou les débats parlementaires ». C'est dans cette logique que, Camino (2017) a montré de façon générale

qu'on parle de l'efficacité du lobbying lorsqu'un groupe d'intérêt ou de pression (lobbyiste) réussit à influencer directement ou indirectement les décisions publiques en sa faveur. Nous retenons ainsi que, le concept de l'efficacité du lobbying exprime la capacité des lobbyistes à influencer directement ou indirectement toute intervention ou décision des pouvoirs publics.

## 1.2. Démarche générale et fondements du lobbying

Selon Hansen et al. (2005), la principale source des décisions de lobbying est la nature des objectifs poursuivis par les organisations en face du bien public ou privé. La stratégie de communication politique est alors une activité d'influence dont la réussite dépend rigoureusement de l'intérêt du problème défendu qu'il soit d'ordre particulier ou d'ordre général.

Cependant, pour toute activité, il est indispensable d'adopter une méthode rigoureuse et une démarche cohérente pour atteindre ses objectifs. Ainsi, pour plusieurs praticiens, le lobbying est reconnu comme une combinaison de techniques et de méthodes appropriées. Farnel (1994, p : 53) a proposé une démarche générique en cinq grandes étapes à savoir :

- 1) la définition des objectifs par l'organisation ;
- 2) la sélection de questions devant faire l'objet d'une surveillance, d'une analyse et d'une intervention de l'organisation ;
- 3) l'identification des cibles à influencer : à *l'intérieur* et à *l'extérieur de l'appareil gouvernemental* ; sans oublier *le moment approprié de « l'attaque »* ;
- 4) la sélection des techniques de lobbying (direct ou indirect) ;
- 5) enfin, la mise en œuvre de l'action, le monitoring et l'évaluation.

Cependant, en se basant sur les principaux piliers (techniques) tels que la veille institutionnelle, l'intermédiation, la communication et la mobilisation de l'opinion ainsi que le financement de la vie politique, Clamen (1995) présente une démarche générique représentative de l'approche rationnelle du lobbying en distinguant trois étapes-clés à savoir :

- ***la définition des objectifs*** : le lobbying poursuit des objectifs tels que : bloquer une décision publique, favoriser l'adoption d'une décision, modifier le contenu d'une

décision, mettre sur agenda public un problème. Le lobbyiste intervient pour clarifier, voire orienter, les objectifs politiques de ses clients.

- ***l'analyse*** : il s'agit ici de concevoir une stratégie d'intervention. L'analyse du contexte politique et des acteurs en présence est présentée comme une étape indispensable à l'action politique.
- ***la conduite de l'action*** : c'est le lieu où le praticien met en œuvre l'ensemble des actions planifiées (rencontres avec des responsables politiques, information, persuasion, communication, mobilisation de l'opinion publique, organisation de coalitions, etc.).

### **1.3. Le lobbying et les facteurs d'influence**

Depuis plusieurs années, l'Etat est considéré comme un acteur stratégique en économie. En effet, la sphère publique est susceptible d'intervenir dans la sphère économique en adoptant trois formes principales: la réglementation, la production publique de biens ou la mise en place de différentes politiques économiques et sociales (Greffé, 1997). Il importe de noter que la réglementation constitue l'action publique la plus fréquemment évoquée et concerne particulièrement les problèmes environnementaux liés à l'activité de l'entreprise (Laptev, 1991). Dans le cadre du développement durable et de la RSE, cette influence de l'Etat sur les entreprises en ce qui concerne les questions environnementales restera un enjeu majeur pour ces dernières dans l'amélioration continue de leur performance environnementale.

C'est ainsi que Mach (2002) a montré que des Organisations Non Gouvernementales effectuent un travail de lobbying au sein des institutions politiques nationales et internationales en faveur de l'adoption de législations, de normes et principe légalement contraignant à l'égard des entreprises.

Ainsi, depuis des décennies Epstein (1969) a identifié cinq facteurs essentiels concernant l'efficacité des pratiques de lobbying des organisations : les objectifs retenus, la structure chargée de la mise en œuvre, les ressources disponibles, l'attitude de la direction à l'égard du lobbying ainsi que les tactiques d'actions politiques choisies. De même, les travaux de Parsons (1969) affinés par MacMillan (1978, 29) démontrent que les modes d'action d'un lobbyiste peuvent être positifs ou négatifs. Le mode d'action est donc considéré comme un facteur essentiel quant à l'efficacité des pratiques de lobbying.

Par ailleurs, Rival (2002), dans son modèle d'analyse typologique des actions de lobbying, a identifié plusieurs techniques de réussite des actions de lobbying dont : le mode d'influence (relationnel, financier, juridique et relationnel, juridique et financier), la logique de l'action à travers les auteurs du lobbying (individuelle, collective structurée, collectif non structuré), l'intérêt du problème (qu'il soit d'ordre particulier, général ou mixe), le niveau décisionnel de la cible, le choix de la cible. En effet, il a été démontré que chacun de ces facteurs a directement un impact sur les preneurs de décision. Mais que, d'autres facteurs tels que la taille ont peu d'influence sur les décisions publiques.

Selon Eising (2007), le recours stratégique des groupes d'intérêt au lobbying s'explique par la nature des objectifs politiques de l'organisation, et par les ressources dont elle dispose. Cela s'explique par le fait que généralement, toute organisation possédant les ressources financières, matérielles, humaines nécessaires pour l'émergence d'une expertise donnée, gagne aisément une certaine légitimité, favorable au lobbying. Ainsi, les associations adoptent cette stratégie d'influence du fait qu'elles possèdent des ressources financières considérables et des connaissances techniques avérées des procédés (Binderkrantz & al, 2015).

Plusieurs travaux ont mis en évidence les antécédents politiques du lobbyiste dans la réussite de l'accès au processus décisionnel. On note dans la majorité de ces travaux (de quoi ?) que les organisations qui entretiennent des liens avec le monde politique, soit parce qu'ils emploient d'anciens politiciens et fonctionnaires ou parce qu'un de leurs anciens employés est maintenant à l'emploi du gouvernement, sont plus performantes dans l'exercice du lobbying (Blau & al, 2013 ; Correia, 2014 ; Lazarus et Mackay, 2012). Dans cette logique, la compétence des lobbyistes et leur maîtrise du milieu politique sont déterminantes de l'efficacité du lobbying. Certains auteurs ont également découvert que le secteur d'intérêt et les enjeux politiques qui motivent leurs activités de représentation sont des facteurs déterminants (Beyers, 2002 ; Baumgartner et Leech, 2001; Boucher, 2016). En effet, ces variables permettent de replacer le lobbying dans le contexte d'une communauté d'organisations et d'un domaine d'activités précis.

En outre, Orsini et Compagnon (2011) ont montré l'efficacité du lobbying des ONGE sur les décisions publiques liées au changement climatique et à la biodiversité malgré le lobbying

---

développé par les grandes industries pour aller contre ces décisions. Selon l'auteur, ceci est dû à la légitimité de ses organisations, au mode d'influence, aux stratégies et techniques adoptées, mais aussi à la pertinence du sujet ainsi qu'à l'expertise des auteurs.

De tout ce qui précède, deux variables inspirées des travaux d'Epstein (1969) et de MacMillan (1978) ont été retenues dans le cadre de cette recherche. Il s'agit des ressources disponibles et du mode d'action.

## **2. Démarche méthodologique**

Pour bien mener notre recherche, nous avons jugé utile d'adopter une démarche qualitative afin de comprendre l'efficacité des pratiques de lobbying et les facteurs susceptibles de l'influencer. Puis une démarche quantitative afin de voir la force ou le degré de l'influence de ses facteurs sur l'efficacité des pratiques de lobbying.

### **2.1. Démarche qualitative**

L'étude empirique a pour objectifs de cerner l'efficacité des pratiques de lobbying puis d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer l'efficacité de ces pratiques dans notre contexte d'étude.

#### **2.1.1. Choix du terrain et recueil des données**

Le terrain qualitatif a été réalisé sur l'univers des ONG en charge de l'environnement. Le choix est porté sur les ONG d'Environnement compte tenu des conséquences des actions des entreprises sur l'environnement. En effet 33 entretiens individuels ont été réalisés auprès des dirigeants et acteurs clés des ONGE. Les interviews, d'une durée moyenne de 20 minutes, ont été conduites au domicile du répondant par le biais d'un guide d'entretien. Au cours de chaque entretien, le répondant était invité à expliquer non seulement sa perception de l'efficacité de leurs pratiques mais aussi à identifier les facteurs qui influencent cette efficacité.

Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits avant de faire l'objet d'une analyse de contenu. Après avoir conduit une analyse verticale des entretiens, une analyse horizontale a été réalisée pour identifier les facteurs susceptibles d'influencer l'efficacité des pratiques de lobbying.

### 2.1.2. Analyse qualitative

Après la transcription des données recueillies lors de nos entretiens, nous avons procédé à l'analyse de contenu du corpus. Cette étude se tient dans l'optique de mieux comprendre le fonctionnement et la perception des acteurs sur les pratiques de lobbying au Bénin ainsi que l'importance que représente chaque facteur sur leur efficacité. Ainsi, l'analyse thématique du contenu nous a permis de faire une répartition en fonction des dimensions de chaque variable et de procéder à leur classification selon la fréquence d'apparition. Les principaux résultats sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 1 : les principaux verbatim en fonction des variables

N°	Variables	Items	Verbatim
1.	Mode d'action	Action individuelle	« Mais non, il est rare que nos actions individuelles aboutissent » ( <i>Odile</i> ) « Sans vous mentir, individuellement, on réussit rarement à influencer les décisions publiques ! » ( <i>Lawson</i> )
		Actions collectives structurées	« Nous formons une coalition très souvent lorsque l'intérêt du sujet est partagé de tous et ça marche bien quoi ! » ( <i>Cindy</i> ) « Oui, on se met ensemble de façon bien structurée et bien organisée pour arriver à convaincre les décideurs politiques sur nos préoccupations » ( <i>Destin</i> )
		Actions collectives non structurées	« Vous savez, c'est une action délicate qui nécessite beaucoup d'énergie et de stratégie... on n'y arrive jamais sans être structuré » ( <i>Lawson</i> )
			« ici, on se base beaucoup sur nos relations politiques » ( <i>Vera Cruz</i> )

2.	Ressources disponibles	Humaines	<p>« on n'a pas de spécialistes de lobbying, mais nous jouons plus sur les expériences des politiciens et hauts fonctionnaires » (<i>Lesly</i>)</p> <p>« les relations jouent un rôle important dans les affaires politiques, mais elles seules ne suffisent pas » (<i>Hervé</i>)</p>
		Financières	<p>« Très important lorsque nos bailleurs financent des projets qui impactent l'environnement, il est aisé pour nous de convaincre sur nos décisions » (<i>Vydéro</i>)</p> <p>« nous mettons beaucoup de moyens financiers dans cette affaire afin d'atteindre l'objectif fixé » (<i>Manuela</i>)</p>
		Matérielles	<p>« le lobbying nécessite autant de moyens matériels pour être menée à bien » (<i>Hervé</i>)</p> <p>« les actions de lobbying qui prennent appui sur des fondements juridiques matériels sont souvent positives » (<i>Rébecca</i>)</p>
3.	Autres variables émergentes des entretiens		
	Relation de confiance entre l'ONG et les PP	<p>« Il s'agit d'abord de la relation continue qui prévaut entre l'ONG et la cible ! » (<i>Séidou</i>)</p> <p>« les pratiques de lobbying réussissent très souvent lorsqu'il existe déjà une interconnexion favorable entre les deux parties » (<i>Moussa</i>)</p> <p>« l'existence d'une fréquence de relation entre l'ONG et les décideurs politiques » (<i>Destin</i>)</p>	
4.	Adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du PAG	<p>« les PP cèdent aux actions de lobbying des ONG lorsque l'objectif poursuivi par celles-ci est en phase avec les politiques gouvernementales » (<i>Manuela</i>)</p>	

		<p>« Les ONGE réussissent plus leurs actions de lobbying lorsqu'elles constituent un tremplin pour le gouvernement d'atteindre des objectifs données » (Romulus)</p> <p>« c'est bien, mais lorsque ce que nous revendiquons est contre les intérêts de l'État, il y a toujours un souci » (Jean-michel)</p>
--	--	---

Source : Nos entretiens de Septembre 2020

La lecture de ce tableau montre dans un premier temps que le lobbying se pratique bel et bien au Bénin par les ONGE. En ce qui concerne les facteurs mises en exergue à savoir, le mode d'influence et les ressources disponibles, elles influencent l'efficacité des pratiques de lobbying.

En effet, le mode d'action du lobbying met en exergue trois dimensions à savoir : les actions menées individuellement par chaque ONGE dont les limites sont explicitement décrites par nos interviewés ; les actions collectives structurées engagées par les ONGE qui sont plus pertinentes et conduisent vers la réussite du lobbying et enfin, les actions collectives non structurées engagées par les ONGE qui sont peu efficaces en la matière. De façon analogique, la majorité des interviewés distinguent les moyens financiers, matériels et humains comme étant les trois dimensions des ressources disponibles qui déterminent l'efficacité des pratiques de lobbying des ONGE. Le sens des interviews précise que les ressources financières et humaines conduisent plus à l'atteinte des objectifs.

Il ressort également de ces entretiens que, dans notre contexte, l'existence de relation de confiance entre l'ONG et les PP puis l'adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du PAG influencent la réussite du lobbying. En effet, l'existence d'une relation de confiance entre l'organisation et les PP met en lumière l'existence d'une fréquence des relations avec la cible politique et l'enjeu d'une relation continue. En ce qui concerne l'adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du PAG, l'accent est mis sur la convergence des objectifs des deux parties.

Le tableau suivant rend compte du classement des variables issues de l'analyse des données des interviews.

Tableau 2 : Classification des variables.

Facteurs explicatifs de l'efficacité des pratiques de lobbying des ONGE	Fréquence %	Numéro d'ordre
Ressources disponibles	33	1 <sup>er</sup>
relation de confiance entre l'organisation et les PP	28	2 <sup>ème</sup>
Mode d'action	21	3 <sup>ème</sup>
l'adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du PAG	18	4 <sup>ème</sup>

Source : résultat des données qualitatives

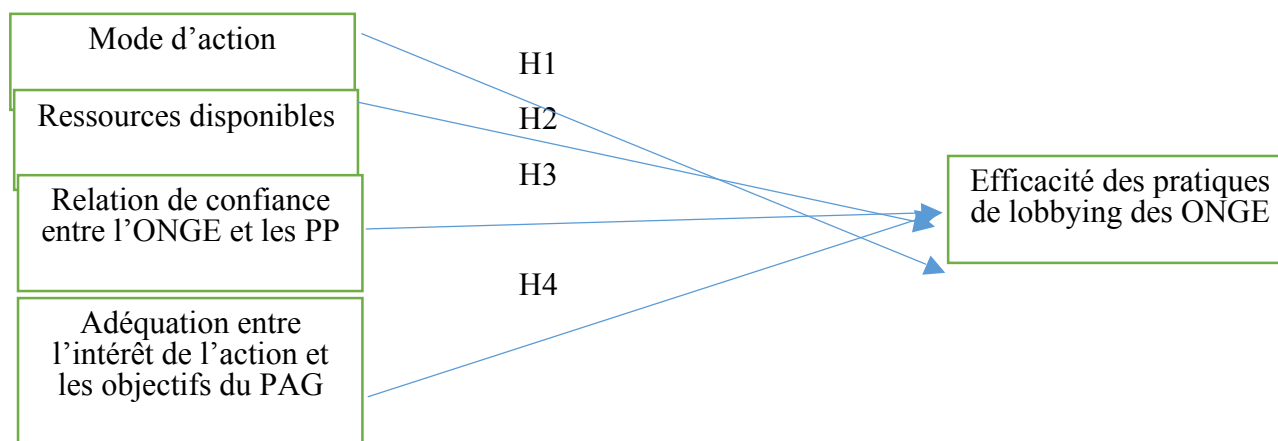
A la lecture du tableau n°2, l'analyse descriptive nous permet de constater que toutes les variables identifiées sont pertinentes dans le contexte d'étude. Néanmoins, un accent particulier est mis sur l'importance des variables spécifiques contextuelles. Cela s'explique du fait que les deux variables « relation de confiance entre l'organisation et les PP » et « l'adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du PAG » occupent respectivement les deuxième et quatrième places dans la classification.

De tout ce qui précède, il ressort de l'analyse thématique de contenu que les différentes variables issues de la littérature ont été retrouvées dans le contexte d'étude. En outre, il émerge deux autres variables que sont « relation de confiance entre l'organisation et les PP » et « l'adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du PAG ».

### 2.1.3. Modèle de recherche

Il met en exergue les variables explicatives du lobbying des ONG extraites de la littérature et celles spécifiques au contexte d'étude ayant émergé de l'étude qualitative dans le cadre de la présente recherche. Il met en lumière les différentes hypothèses émises dans le cadre de cette recherche.

Ainsi, notre modèle de recherche peut se présenter comme suit :



**Source :** adapté des travaux de Bernays (2018)

## 2.2. Démarche quantitative

Il s'agit pour nous de présenter les outils de collecte et d'analyse de données, de faire le point des variables retenues dans le cadre de cette recherche et leurs mesures puis enfin, la présentation des résultats.

### 2.2.1. Collecte des données et outils d'analyse

Nous avons administré un questionnaire sur un échantillon de 132 individus issus de catégories socioprofessionnelles les plus variés possibles au niveau des ONG environnementales. Il s'agit d'une combinaison d'organisations nationales et internationales sises à Cotonou, Porto-Novo, Bohicon et Parakou constituant les quatre grandes villes les plus impactées par la question de l'environnement. Ce questionnaire a été mesuré à l'aide d'une échelle de likert à trois point allant de pas d'accord à d'accord. Nous avons utilisé l'échelle à trois points compte tenu de l'environnement dans lequel l'enquête a été réalisée à cause du degré de compréhension des individus (sogbossi, 2009). Par ailleurs, La méthode d'échantillonnage retenue dans le cadre de notre recherche est celle de convenance. Cette technique est adaptée à cette recherche parce qu'elle nous permet d'apprécier la qualité de

l'individu et de savoir que ce dernier a au moins une fois mené une action de lobbying et qu'il possède des acquis d'expérience en la matière.

Afin d'opérationnaliser les variables nous avons utilisé les échelles de mesures issues de la littérature pour certaines variables et les items issus du terrain pour les variables émergentes de l'étude qualitative (voir opérationnalisation des variables).

Le logiciel SPSS 21 et AMOS 23 ont été utilisés pour les tests statistiques. En effet avant la validation de nos hypothèses, nous avons effectué le test de fiabilité de nos échelles de mesure afin de voir la cohérence interne des items au niveau de chaque variable. Ensuite le test d'indépendance de  $\chi^2$  a été effectué pour voir l'existence d'une liaison entre les variables mis en jeu. Enfin nous avons procédé à la validation de nos hypothèses par une équation structurelle à travers le modèle causal issu de notre modèle de recherche (figure 2). La qualité du modèle a été vérifiée par les indices d'ajustement (Evrard, 2003).

### **2.2.2. Les variables retenues et leurs mesures**

#### **◆ Mode d'action**

Les travaux de MacMillan (1978, 29) démontrent que le mode d'action d'un lobbyiste peut être un facteur essentiel de l'efficacité des pratiques de lobbying. Il mesura le mode d'action par le biais de trois items que sont : action individuelle ; actions collectives structurées ; actions collectives non structurées.

#### **◆ Ressources disponibles**

Epstein (1969) a identifié cinq facteurs essentiels à l'atteinte des objectifs des pratiques de lobbying des organisations. Dans son étude, les items de mesure des ressources disponibles sont : ressources humaines ; ressources financières et ressources matérielles.

Dans nos travaux, ces différents items ont été adaptés au contexte d'étude lors de l'élaboration du questionnaire de recherche.

Par ailleurs, les deux autres variables indépendantes sont des variables émergentes du terrain.

Tableau n°3 : les variables indépendantes

Variabiles	Items
Relation de confiance entre l'ONGE et les PP	Relation continue entre l'ONGE et les pouvoirs publics
	Existence d'interconnexion favorable avec les pouvoirs publics
	Existence de fréquence de relation entre l'ONGE et les pouvoirs publics
Adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du PAG	Objectifs de lobbying en phase avec les politiques gouvernementales
	Tremplin pour le gouvernement d'atteindre des objectifs données
	Lobbying en phase avec les intérêts du gouvernement

**Source :** Nos entretiens de Septembre 2020

### Variabiles dépendante : Efficacité des pratiques de lobbying

Selon les travaux de Bernays (2018), la mesurer l'efficacité du lobbying prend en compte les résultats politiques. Les items utilisés lors de son étude sont : les initiatives législatives, les amendements ou les débats parlementaires. L'échelle de mesure mise en œuvre dans le cadre cette recherche s'inspire de celle de cet auteur. Ainsi, l'efficacité des pratiques de lobbying des ONGE est mesuré par les items suivants : promulgation d'une loi ; ratification d'un traité ; signature d'une convention collective.

### 3. Résultats de l'analyse quantitative

Les résultats de recherche ont été présentés suivants les variables retenues.

Tableau 4 : test de fiabilité des échelles de mesure

Variabiles	Alpha de crombach
Mode d'action	0,786

Ressources disponibles	0,637
Relation de confiance	0,871
Adéquation avec les objectifs	0,777
Efficacité des pratiques de lobbying	0,752

Source : résultat des données quantitatives

A la lecture du tableau n°4, on constate que toutes variables ont un coefficient supérieur à 0,7 sauf la variable ressource disponible. Cependant elle est comprise entre 0,6 et 0,7 ce qui montre un niveau de cohérence interne satisfaisant. Par ailleurs notre échelle de mesure présente une fiabilité supérieure au seuil d'acceptabilité (0,7) ce qui montre que les instruments utilisés au niveau de chaque variable mesurent bien la variable.

Tableau 5 : test de chi-deux entre mode d'action et efficacité des pratiques

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	59,049 <sup>a</sup>	30	,001
Rapport de vraisemblance	65,630	30	,000
Association linéaire par linéaire	21,379	1	,000
Nombre d'observations valides	132		

a. 33 cellules (78,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,14.

A la lecture du tableau n°5, nous remarquons que le test de chi-deux est significative au seuil de 1% (0,001) ce qui montre qu'il existe un lien entre le mode d'action et l'efficacité des pratiques de lobbying. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de relation entre les deux variables. Donc le mode d'action des ONG environnementales a une influence sur l'efficacité des pratiques de lobbying.

Tableau 6 : Test de Chi2 entre ressource disponible et efficacité des pratiques

Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	75,785 <sup>a</sup>	36	,000
Rapport de vraisemblance	74,864	36	,000
Association linéaire par linéaire	34,097	1	,000
Nombre d'observations valides	132		

a. 43 cellules (87,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,34.

A la lecture de ce tableau nous remarquons le test de chi-deux est significative au seuil de 1% (0,000) ce qui montre qu'il existe un lien entre les ressources disponibles et l'efficacité des pratiques de lobbying. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de relation entre les deux variables. Donc les ressources disponibles des ONG environnementales ont une influence sur l'efficacité des pratiques de lobbying.

Tableau 7 : test de chi2 entre relation de confiance et efficacité des pratiques

Tests du Khi-deux

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	48,521 <sup>a</sup>	35	,000
Rapport de vraisemblance	55,132	35	,003
Association linéaire par linéaire	21,746	1	,000
Nombre d'observations valides	132		

a. 34 cellules (81,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,34.

A la lecture du tableau n°7, nous remarquons que le test de chi-deux est significative au seuil de 1% (0,000) ; ce qui montre qu'il existe un lien entre la relation de confiance et l'efficacité des pratiques de lobbying. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de relation entre les deux variables. Donc la relation de confiance des ONG environnementales a une influence sur l'efficacité des pratiques de lobbying.

Tableau 8 : test de chi2 entre adéquation des objectifs et efficacité des pratiques

<b>Tests du Khi-deux</b>			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	139,143 <sup>a</sup>	36	,000
Rapport de vraisemblance	130,651	36	,000
Association linéaire par linéaire	49,570	1	,000
Nombre d'observations valides	132		

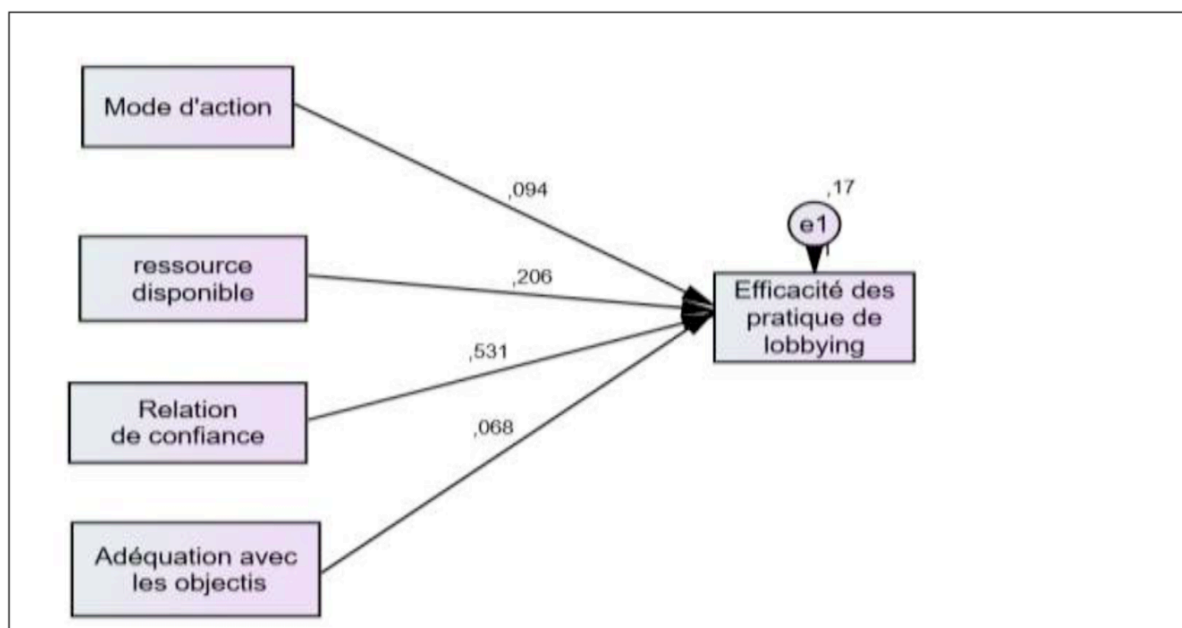
a. 42 cellules (85,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,55.

A la lecture du tableau n°8, nous remarquons que le test de chi-deux est significative au seuil de 1% (0,000) ; ce qui montre qu'il existe un lien entre l'adéquation des objectifs et l'efficacité des pratiques de lobbying. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de relation entre les deux variables. Donc l'adéquation des objectifs a une influence sur l'efficacité des pratiques de lobbying.

### **Test de validation des hypothèses**

Le modèle structurel permet de vérifier les hypothèses de recherches. La figure 1 présente le modèle causal ainsi que les valeurs relatives aux coefficients standardisés estimés par la méthode du maximum de vraisemblance (ML).

Figure 1 : modèle causal



Source : Nos données de Septembre 2020

La vérification de la qualité d'ajustement du modèle structurel est assurée par l'examen des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie.

Tableau 9 : qualité d'ajustement du modèle

Indice	Khi-deux normé	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	CFI
Valeur	0,967	0,92	0,96	0,008	0,001	0,91	1,00

Le tableau n°9 indique que le modèle structurel présente un bon ajustement. En effet, le Khi-deux normé présente une valeur inférieure à 2. Les indices GFI, AGFI, NFI et CFI sont supérieurs à 0,9 et très proches de 1. En outre, le RMR et le RMSEA sont inférieurs à 0,1.

Tableau 10 : Résultats des liens de causalité et validation des hypothèses de recherche

Lien causal	Coefficient	Test de Student	Significativité des liens	Validation des hypothèses
Mode d'action → Efficacité	0,094	1,848	0,157	Infirmée
ressources disponible → Efficacité	0,206	3,782	0,023	Confirmée
relation confian → Efficacité	0,531	4,392	0,001	Confirmée
Adéquation → Efficacité	0.068	5,843	0,000	Confirmée

Source : résultat des données quantitatives

## 4. Discussion et implications managériales

### 4.1. Discussion

Les facteurs explicatifs de l'efficacité des pratiques de lobbying des ONGE au Bénin ont fait ressortir que les différents facteurs tels que : ressources disponibles ; relation de confiance entre l'ONGE et les PP ; adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du PAG mis en exergue déterminent significativement l'efficacité du lobbying des ONGE à divers niveau de la chaîne. Par contre, le mode d'action ne l'influence pas significativement. Or une étude de Gillet (2008) a montré qu'en majorité, les actions de lobbying efficace étudiées sont collectives. Il rejoint Rival (2002), pour attester que le mode d'action est déterminant de la réussite des actions de lobbying sur les décisions publiques. Ces études contredisent le cas du lobbying des ONGE dans un contexte de sous-développement où le mode d'action n'est pas significatif. Il est donc à noter que quel que soit le mode d'action mis en exergue, plusieurs autres facteurs sont nécessaires quant à l'efficacité des pratiques de lobbying. C'est alors que Daridan et Luneau (2012) confirme les résultats de nos travaux en prouvant que les ressources

disponibles sont capitales pour l'atteinte des objectifs de lobbying. Pour lui, l'accent est mis particulièrement sur les ressources humaines et financières. La réussite d'une action de Lobbying est l'affaire des professionnels ayant suffisamment d'expériences dans les rouages politiques (les politiciens, les hauts fonctionnaires et autres). De même, la disponibilité des ressources financières constitue une base fondamentale à tout organisme de lobbying qui conditionne l'efficacité des pratiques de lobbying. C'est dans la même logique que Rival (2012) a montré que les investissements des organisations dans les décisions politiques expliquent leur performance.

Cependant, il émerge de notre étude deux facteurs explicatifs de l'efficacité des pratiques de lobbying des ONGE. Il s'agit de la « relation de confiance entre l'ONGE et les PP » et de l'« adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du PAG ». En effet, l'accent est mis sur l'existence d'une relation continue entre les ONGE et les pouvoirs publics. Cette relation instaure une relation de confiance. Les ONGE gagnent leur légitimité et sont de plus en plus écoutées par les autorités politiques. C'est ainsi que cette relation de confiance favorise l'efficacité des pratiques de lobbying des ONG à l'endroit des pouvoirs publics en ce qui concerne les questions environnementales. En outre, il est démontré que lorsqu'il y a adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du PAG, les pratiques de lobbying ONGE sont plus efficaces. Il devient plus aisé pour les organisations d'influencer les décisions prises par les pouvoirs publics. Elles anticipent et agissent grâce à leur expertise dans le domaine de l'environnement et du bien-être de la société. Ce qui favorise l'efficacité de leur action de lobbying dans les grandes instances de décision.

#### **4.2. Implications managériales**

Les résultats aideront l'ensemble des ONG qui font du lobbying à connaître les facteurs clés qui amènent les décideurs politiques à prendre en considération leur préoccupation dans leur prise de décision. Au-delà d'une bonne appréciation de la pertinence du problème, les ONG doivent savoir que le lobbying est avant tout une activité politique et qu'il faudra jouer sur les acteurs. Il s'agit essentiellement de mettre un accent sur les relations politiques pour s'assurer d'une atteinte des objectifs. Elles doivent mettre principalement l'accent sur les ressources disponibles (humaines et financières). Tenant compte de la refonte du système partisan

---

actuel, il importe aux lobbyistes de mener des actions collectives structurées et d'adopter une technique indirecte. Dans ce cadre, elles devront veiller à une certaine adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs des politiques publiques puis à établir de façon continue une relation de confiance avec les décideurs politiques.

## CONCLUSION

Dans un contexte politique de démocratie où l'intérêt général est priorisé au détriment des intérêts particuliers, il est évident de se pencher sur les pratiques du lobbying qui permettent aux groupes d'intérêt d'influencer les décisions en leur faveur. Les ONGE militent plus dans la protection des biens publics et mettent en place ces pratiques de lobbying pour soutenir les Objectifs de Développement Durable.

Une étude empirique a été réalisée en deux phases. Lors de l'étude qualitative, 33 entretiens semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien conçu à cet effet. Il émerge de cette première phase deux variables (la « relation de confiance entre l'ONGE et les PP » et de l'« adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du PAG ») qui ont conduit à la formulation de deux autres hypothèses de recherche en sus de celles émises sur la base des facteurs retenus dans la littérature. Par ailleurs, l'étude quantitative est basée sur une enquête menée auprès d'un échantillon de 132 individus au Bénin. A l'aide d'un questionnaire de recherche conçu pour collecter les informations nécessaires pour l'étude, les données recueillies ont été traitées et analysées. Les différents résultats issus de cette phase quantitative sont traités dans l'objectif de tester les relations établies par le modèle de recherche à l'aide d'une régression linéaire multiple. Ainsi, les analyses ont montré que les variables telles que les « ressources disponibles » ; la « relation de confiance entre l'ONGE et les PP » et l'« adéquation entre l'intérêt de l'action et les objectifs du PAG » expliquent significativement l'efficacité des pratiques du lobbying des ONGE. Par contre, l'étude a révélé que le « mode d'action » n'explique pas significativement l'efficacité des pratiques du lobbying des ONGE.

A l'issue de cette étude, des implications aussi bien théoriques que managériales ont été dégagées. Il convient de préciser que les variables étudiées constituent des facteurs clés de

succès des actions de lobbying.

Au nombre des limites de la présente recherche, il y a la faible taille de l'échantillon de l'étude qui n'a couvert que les quatre grandes villes du Bénin, la non-prise en compte d'autres variables comme par exemple le caractère local, national et international des ONGE. Ces limites ci-dessus citées constituent dès lors des pistes de recherche auxquelles nous ajoutons la transparence des pratiques de lobbying en contexte de sous-développement et l'influence des facteurs de contingence.

## BIBLIOGRAPHIE

Attarca M. (1999), Une introduction au concept de « stratégie politique d'entreprise ». Une étude du lobbying pratique par les entreprises en France, Gestion et Management, HEC PARIS.

Baumgartner F. R. & Leech B. L. (2001), Interest Niches and Policy Bandwagons: Patterns of Interest Group Involvement in National Politics. *Journal of Politics* 63(4): 1191–1213.

Bernays G., Kristijan S. et Igor V. (2018), effectiveness of lobbying in the European Parliament – Analysis of views of Croatian MEPs

Beyers J. (2002), Gaining and seeking access: The European adaptation of domestic interest associations. *European Journal of Political Research* 41(5): 585–612.

Binderkrantz A. (2005), Stratégies de groupe d'intérêts : Naviguer entre accès privilégié et stratégies de pression. Paris, *Etudes politique*, vol 53 (4) : 694–715.

Binderkrantz A. S., Christiansen P. M. & Pedersen H. H. (2015), Interest Group Access to the Bureaucracy, Parliament, and the Media. *Governance* 28 (1): 95–112.

Blau B., Brough T. & Thomas D. W. (2013), Corporate lobbying, political connections, and the bailout of banks. *Journal of Banking & Finance* 37 (8): 3007-3017.

Boucher M. (2016), Lobbying et démocratie au Canada, Thèse de doctorat en sciences politiques à l'Université de Montréal, Canada.

Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2007), La responsabilité sociale d'entreprise. », Paris, ed : La Découverte.

Clamen M. (1995), Le lobbying et ses secrets. Guide des techniques d'influence, Paris, Dunod, 247 p.

Correia M. M. (2014), Political connections and SEC enforcement. *Journal of Accounting and Economics* 57(2–3): 241-262.

Dadjo C. H. (2016), Pratiques de lobbying des ONG au Burkina Faso: une évaluation des stratégies. Sciences de l'information et de la communication. Université Michel de Montaigne – Bordeaux III. Français, HAL archives-ouvertes.fr.

Daridan M. & Luneau A. (2012), Lobbying. Les coulisses de l'influence en démocratie, Paris: Pearson.

Debouzy O. (2003), Lobbying: The French Way, pp. 6-23.

Deysine A. (1995), Facette du lobbying : l'Amérique est-elle à vendre ?, Revue française d'Etudes Américaines, n°63, p. 7-16.

Drolet D. (2009), Performance juridique et globale de l'entreprise » SAGE Journals éditions, p.55.

Eising R. (2007), Institutional Context, Organizational Resources and Strategic Choices. » European Union Politics 8(3): 329-362.

Epstein E.M. (1969). *The corporation in American politics*, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs.

Farnel F.J., (1994), Lobbying : stratégies and techniques of intervention, Les Éditions d'Organisation.

Gillet M., (2008), Introduction de L'intégration de la contrainte environnementale dans les entreprises concurrentielles: conditions et avantages des stratégies de protection de l'environnement, Revue.org, n°5, pp. 77-91, Bruxelles.

Greffe X. (1997), Economie des Politiques Publiques, 2<sup>ème</sup>, édition, Dalloz.

Hansen W. L., Mitchell N. J. & Drope J. M. (2005), The Logic of Private and Collective Action. American Journal of Political Science 49(1): 150-167.

Lamarque G. (1996), Le rôle des agences de conseil, Pouvoirs, Revue française d'études constitutionnelles et politiques, N° 79, p. 127.

Laptey M. (1991), The value of influencing EC developments: a case study, European management Journal, vol 9, pp 163-166.

Lazarus J. & McKay A. (2012), Consequences of the Revolving Door: Evaluating the Lobbying Success of Former Congressional Members and Staff. Midwest Political Science Association Annual Meeting. Chicago.

Lefebure T. (1991), Lobby or not to be – Paris : Editions Plume, 178 p.

Mach A. (2002), Les pouvoirs des ONG sur les entreprises, Éditions EMS, Management et société, Paris, p. 59-71.

Léandro V. (2015), Plaidoyer des ONG, Editions A. Pedone, Paris.

McMillan I.C. (1978). *Strategy formulation: Political concepts*, West Publishing Co.

Pablo M. (2017), la transparence du lobbying et l'efficacité du processus décisionnel européen, Université Catholique de Louvain

Orsini A & Compagnon D. (2011), Corporate Lobbying and Multilateral Environmental Agreements. Exemples from the climate change and biosecurity sectors, *Revue française de science politique* (English), 61(2), 47-64.

Perroulaz G. (2004), *Le rôle des ONG dans la politique de développement : forces et limites, légitimité et contrôle*, coll. Repères, Paris, la Découverte.

Polère C. (2007), *Lobbying : l'influence des groupes d'intérêt s'accroît, et favorise une transformation de notre modèle démocratique, millénaire 3*, le centre Ressources Prospectives du Grands Lyon.

Rival M. (2012), Are firms' lobbying strategies universal? Comparison of lobbying by French and UK firms, *Journal of Strategy and Management*, vol 5, issue 2, p. 211-230.

Rival M. (2002), *L'action politique des entreprises : Pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire Comparaison France /Grande Bretagne*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris I – Panthéon Sorbonne (Institut d'Administration des Entreprises), 398 p.

Ryfman P. (2014), *Les ONG*, Paris : La Découverte, coll. Repères.

Sogbossi B. (2009), Les déterminants socioculturels du comportement commercial et de la performance des petites entreprises en Afrique, *Market Management*, 2009/1 (Vol. 9), p. 93-114.

Svensson G. & Wood G. (2004), Proactive versus Reactive business ethics performance: a conceptual framework of profile analysis and case illustrations, *Corporate Governance*, Vol. 4, No. 2, pp. 18-33.