

Le diplomate d'entreprise, relais stratégique auprès de la société civile

Introduction

Le concept de diplomatie d'entreprise, qu'à première vue l'on pourrait substituer au terme « lobbying » ou « activité d'influence auprès des titulaires de charges publiques pour défendre les intérêts de l'entreprise », se révèle, à y regarder de plus près, une profession dont le champ est bien plus large et riche qu'il n'y paraît. Les conditions d'élaboration des normes se modifient, avec une intervention plus systématique de la société civile, dont l'influence est évidente, mais parfois difficile à cerner et à mesurer, notamment sur la « toile ».

Il est désormais reconnu que l'entreprise tente de porter ses intérêts auprès des décideurs dans le cadre d'activités de lobbying. Ses « diplomates » sont ceux qui, en charge de l'identification des enjeux et des acteurs décisionnels, travaillent à l'argumentaire et orchestrent la démarche d'influence et de conviction. Cette activité est en France exercée par une petite élite d'experts formée dans des viviers assez similaires. Ces lobbyistes d'entreprise *in house* (parfois aidés de consultants)

maîtrisent en général parfaitement les processus décisionnels et savent comprendre l'impact d'un texte potentiel sur l'activité de l'entreprise. On pourra cependant souligner que, paradoxalement, au sein même de leur entreprise, ils peuvent parfois peiner à se faire entendre par le dirigeant, et de ce fait ne sont pas toujours en mesure d'alerter à temps sur un enjeu important ou d'influencer la stratégie de l'entreprise. En interne, cet isolement relatif les empêche parfois de trouver les appuis dont ils ont besoin pour élaborer une action coordonnée et cohérente en amont (stratégie, droit, etc.). Trop souvent sollicités en cas de crise, parfois trop tard, les lobbyistes d'entreprise sont obligés alors de mobiliser en urgence des moyens importants, dont l'appel en renfort des consultants est une figure incontournable. Et pour un résultat parfois improbable.

C'est une limite interne à l'exercice efficace de leur métier qui doit évoluer, d'autant qu'émerge une diplomatie d'entreprise plus sophistiquée, multidimensionnelle et transversale. On parle aussi d'affaires publiques (*public affairs*). Il s'agit plus largement d'interagir avec un ensemble de parties prenantes. L'exercice de la diplomatie d'entreprise requiert alors, en sus des activités classiques déjà évoquées, l'identification desdites parties prenantes, une action de communication sous leur direction, une anticipation, lorsque c'est possible, de leurs réactions et ce dans un cadre de plus en plus large et incertain puisque la « toile » devient un élément de modification du lobbying traditionnel. Un *e-lobbying* émerge.

Ce sont les contours de cette activité récente que nous souhaitons ici évoquer dans une démarche prospective.

En effet, la diplomatie d'entreprise se déploie en direction des parties prenantes. Vis-à-vis de l'extérieur, cette activité est restée longtemps centrée sur les décideurs directs, élus et gouvernants et ce quel que soit le niveau de décision : européen, national ou local. Le rôle d'influence (positif ou négatif) de la société civile ou de groupes d'intérêt n'a pas encore été pleinement intégré. Il est de fait encore rare, même si des modifications dans la culture de l'entreprise interviennent, qu'une démarche en amont envers la société civile soit confiée à ces diplomates. Et ce, alors qu'internet est un lieu d'expression privilégié de cette société, dont les représentations sont de plus en plus puissantes et nombreuses.

Le diplomate d'entreprise, relais stratégique auprès de la société civile

La mobilisation de groupes d'intérêt en ligne agissant comme représentants des sociétés civiles dans des « arènes » variées crée à la fois une opportunité de se faire écouter et un danger : celui de ne plus maîtriser sa communication, de se faire dépasser par une opinion x ou y sur un sujet, répandue avec un degré d'immédiateté incontrôlable. Cette opinion, à son tour, peut influencer le décideur.

De fait, les représentations traditionnelles ne correspondent pas pleinement aux aspirations d'une démocratie dans laquelle les citoyens ambitionnent de s'exprimer, de s'impliquer et d'intervenir ¹. L'impératif de transparence de nos démocraties modernes conduit de fait à rendre public le processus de sécrétion de la norme, afin de le soumettre à la surveillance et au jugement du plus grand nombre. Le contenu de la loi est de plus en plus influencé par la circonstance et l'opinion. Il est donc nécessaire pour les organisations d'identifier les lieux et les méthodes de sa fabrication afin d'optimiser leurs stratégies d'influence. Les médias traditionnels, les sondages, entre autres, demeurent des sources importantes ; cependant c'est sur internet que se jouent bien des combats ².

On est bien loin du dossier d'expertise et des arguments échangés quasiment « entre soi » privé/public dans des bureaux feutrés. Le nouvel enjeu est de savoir identifier et tenter de gérer des groupes d'intérêt potentiellement opposants (ou alliés), puisque désormais ceux-ci ont les moyens de nuire ou de soutenir. C'est assurément une nouvelle dimension de la fonction de diplomates d'entreprise. Du e-lobbying à la « coproduction » en ligne, un monde se dessine, monde dont les entreprises doivent apprendre l'usage.

1. P. Rosanvallon, *La contre-démocratie : la politique à l'âge de la défiance*, Le Seuil, 2006, p. 26.

2. The Pew Research Center for the People and the Press, "More Young People cite Internet than TV", 2011, <http://people-press.org/files/legacy-pdf/689.pdf>

Internet : de la sociabilité à l'influence

La montée du Web

Le Web facilite la sociabilité, la discussion, voire la conversation. Internet revitalise ce que l'auteur Jürgen Habermas qualifiait d'« espace public ³ ». Cet espace correspond au « processus au cours duquel le public constitué d'individus faisant usage de leur raison s'approprie la sphère publique contrôlée par l'autorité et la transforme en une sphère où la critique s'exerce contre le pouvoir de l'État ⁴ ». Aussi, internet, et plus particulièrement le Web 2.0, tend à une « démonopolisation » du débat, « élargit l'espace public ⁵ » par la convergence de débats d'ordre privé et public dans une discussion plus large *online*, qui s'est ouverte aux individus. Selon le baromètre TNS-SOFRES, « des usages sociaux et politiques du Web ⁶ » de septembre 2009 pour le *think tank* Temps Réel, 45 % des Internautes ont une pratique politique (signer une pétition, consulter le site d'un parti, participer à des discussions en ligne, etc.), ce qui représente 30 % de l'ensemble des Français. Cet élargissement a rendu visible la figure de l'amateur, qui « développe ses activités selon des standards professionnels ⁷ », par opposition à l'expert, qui renvoie à une spécialisation dans le cadre d'un métier. Internet permet de rapprocher de la politique ces amateurs éloignés de la vie publique et des partis et contribue à l'extension de la vie citoyenne au-delà des seules échéances électorales. Passionné par un certain type de sujets, parfois plusieurs, il inscrit son activité dans le cadre d'une « communauté » virtuelle qui lui permet de partager et d'échanger. Ce phénomène s'appuie sur une démocratisation des compétences. Mais en réalité, « internet instaure moins une compétition entre professionnels et amateurs qu'un système d'interdépendances agissant les uns sur les autres ⁸ ». Les blogs autant

3. J. Habermas, *L'Espace public*, Payot, 1993, p. 61.

4. J. Habermas, *op. cit.*, p. 61.

5. D. Cardon, *La démocratie internet*, Le Seuil, coll. La République des Idées, 2010, p. 10.

6. <http://www.tns-sofres.com/points-de-vue/D1EC78C84F674B7DA76AD010BE292FAF.aspx>

7. P. Flichy, *Le sacre de l'amateur*, Le Seuil, coll. La République des Idées, 2010, p. 8.

8. D. Cardon, *op. cit.*

Le diplomate d'entreprise, relais stratégique auprès de la société civile

que Facebook ou Twitter, les wikis et les forums contribuent à replacer l'électeur au cœur du débat public. Ce sont des lieux d'émergence de l'opinion. L'impact, dont l'ampleur est discutée mais le principe reconnu, des médias sociaux lors du Printemps arabe et des révolutions moyen-orientales, illustre cette idée. Comme sur tout territoire, celui du Web génère des meneurs de réflexion.

De plus, la « faculté narrative propre au *microblogging*, qui transmet les émotions de manière instantanée et multimédia a été le véhicule d'un sentiment d'auto-estime, *d'empowerment*⁹ » des populations connectées. Ces médias ne sauraient constituer en tant que tels des vecteurs de la prise de pouvoir, mais contribuent à la transformation de « la nature des confrontations¹⁰ ».

Ainsi, internet accentue la possibilité de voir le débat public tourné en instrument d'une démocratie d'opinion « qui trouve sa légitimité dans le nombre et dans l'instant ».

Cependant, si ce lieu échappe par nature aux conventions et aux règles ordinaires de la politique, il n'exclut en rien le renforcement de partis de quelque bord qu'ils soient, extrêmes ou non¹¹ et permet même, dans certains pays, à certains gouvernements d'accentuer la surveillance, voire la censure, qu'ils exercent habituellement. La systématisation de ce phénomène dans la société, sa massification conduit les organisations publiques mais également privées à devoir les intégrer dans leurs stratégies.

Le *e-lobbying*

Le *e-lobbying* est « la mise en œuvre des nouvelles technologies d'information et de communication et de leurs applications dans le cadre d'une campagne visant à exercer une influence sur un décideur public¹² ».

9. F. Pisani, « TIC, Réseaux sociaux et pouvoirs, 2 », <http://pisani.blog.lemonde.fr/2011/04/22/tic-reseaux-sociaux-et-pouvoir2-leurs-contributions-au-printemps-arabe/>

10. *Idem*.

11. On pourra consulter <http://owni.fr/2011/05/16/les-familles-dextreme-droite-sur-internet/> et <http://www.spintank.fr/ou-en-est-la-web-politique/>

12. F. Descheemaekere, *Le Cyberlobbying*, ed. Hermès Lavoisier, 2007, p. 12.

Si « l'influence est l'art d'obtenir gain de cause sans contraindre », le Web est un lieu d'influence par excellence et permet de ce fait d'intégrer un dispositif de lobbying. Le Web est par voie de conséquence un espace nouveau du lobbying dont il participe à la transformation. Les « militants » qui se sont emparés du Web ont parfaitement « intégré cette pensée : influencer sur la manière dont s'organise l'information en ligne, c'est peser aujourd'hui sur une partie du public et demain sur une majorité potentielle, sur la manière dont il pense, remplit ses actes de connaissance ¹³ ». Les « cyberpétitions », les « collectifs en ligne », blogs, forums et réseaux sociaux constituent autant de modalités d'un même phénomène : celui de la liberté d'expression et de la création de communautés d'opinion.

Le lobbying en ligne prendra la forme du *grassroots* par opposition au *grasstop lobbying*. Le premier renvoie à l'influence de l'opinion, le second renvoie à l'influence auprès des décideurs publics. De ce point de vue, le *e-lobbying* contribue à renforcer le rôle de l'opinion dans la décision publique. Son développement atténué par ailleurs les frontières traditionnelles entre affaires publiques, communication et relations publiques, pour en faire une science de l'influence au sens large.

Le Web permet de créer des mouvements qui peuvent être permanents ou circonstanciés. On constate que ce sont essentiellement les milieux associatifs qui y sont actifs. En effet, le « caractère réticulaire d'internet donne un avantage stratégique aux structures souples, aux groupes fonctionnant déjà en réseau, en particulier à l'activiste qui sait utiliser ce facteur, se coordonner avec d'autres, réagir au bon moment, etc. Le réseau, structure non hiérarchique, est difficile à interrompre, mais facile à contaminer car ce qui est entré en un point peut se propager de façon quasi épidémique sans que l'on sache d'où cela vient ¹⁴ ». Fonctionnement en réseau, mais également faiblesse du coût. L'influence en ligne, en raison du mode de fonctionnement communautaire et viral du Web demeure accessible aux organisations aux moyens faibles ou réduits. C'est ce qui explique que « ce sont les groupes d'intérêt aux ressources les plus limitées qui ont été les premiers à utiliser de manière intense et innovante les

13. N. Vanbreemeersche, *De la démocratie numérique*, Le Seuil/Presses de Sciences Po, 2009, p. 23.

14. F.B. Huyghe, « Le lobbying à l'ère numérique », http://www.huyghe.fr/actu_print_47.htm

Le diplomate d'entreprise, relais stratégique auprès de la société civile

technologies de l'information et de la communication (TIC) pour leurs actions de lobbying ¹⁵ ».

On pouvait encore lire récemment que « l'écrasante majorité des entreprises pense [...] que ces méthodes sont indignes d'elles, qu'elles ne peuvent être employées que par des activistes prêts à toutes sortes d'incivilités ¹⁶ ». Néanmoins, les attaques en ligne dont font régulièrement l'objet un certain nombre d'entreprises, par des ONG notamment, les conduisent à intégrer cette réalité et à développer cette pratique. Rappelons que selon l'étude *IBM Global CEO Study 2010* ¹⁷, les « facteurs technologiques occupent la seconde place en termes de facteurs externes ayant la plus grande influence sur la stratégie d'entreprise ».

L'influence en ligne, au-delà du lobbying

La « fabrique » de l'opinion devient une expertise indispensable. L'usage du Web tend dès lors à faire disparaître la distinction entre les affaires publiques et le lobbying. Une organisation, publique ou privée, à but lucratif ou non, doit prendre en compte son environnement le plus large pour atteindre ses objectifs. Son succès en dépendra. À cette fin, une mise en adéquation entre sa culture propre et la culture « connectée » transversale d'internet, et particulièrement du Web 2.0 constituera une clé essentielle de réussite. Il n'est pas indifférent qu'une majorité de présidents ou de directeurs généraux (*Chief Executive Officers*, CEO) des 50 plus grandes entreprises du monde n'aient qu'une faible présence dans le monde digital, selon une étude réalisée par le cabinet Weber Shandwick ¹⁸; la réputation des entreprises dont les dirigeants ont su développer une présence en ligne tendrait à défavoriser les autres.

La communication sur internet « s'apparente davantage à un mélange de lobbying et de relations publiques, il s'agit plus d'influence que de

15. N. Dayan, « Le développement du Cyber-lobbying », in E. Grossmann, *Lobbying et vie politique*, La Documentation française, coll. Problèmes politiques et sociaux, 2005, pp. 41-42.

16. N. Dayan, *op. cit.*

17. *IBM Global CEO Study*, « Tirer parti de la complexité », 2010, <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/fr/gbe03297frfr/GBE03297FRFR.PDF>

18. [http://www.webershandwick.es/dbfiles/Socialising %20Your %20CEO_EU_v7.pdf](http://www.webershandwick.es/dbfiles/Socialising%20Your%20CEO_EU_v7.pdf)

publicité ¹⁹ », comme le souligne Nicolas Vanbremeersche, fondateur de l'agence Spintank. Aussi, les e-lobbyistes ne sauraient s'arroger le monopole de l'influence en ligne. D'autres activités, telles que la gestion de l'e-réputation, peuvent lui être comparées. La gestion de l'image en ligne, le développement de communautés réunissant les consommateurs ou clients d'entreprises ont donné naissance au *Community Management*. Cette fonction n'a pas pour vocation première à générer de l'opinion en vue de l'écriture de la loi ou d'une décision à caractère public mais relève d'une démarche au carrefour du marketing et de la communication, n'intégrant pas l'activité de lobbying.

Par exemple, l'affaire Nestlé/Greenpeace démontre bien l'intérêt d'une maîtrise du Web 2.0 et des médias sociaux dans la gestion de leur image par les entreprises et du rôle des *Community Managers* ²⁰. Ce dernier « anime les communautés sur les espaces de la marque, mais aussi sur les espaces externes à la marque. Il est ainsi, d'une certaine manière, le représentant de l'entreprise sur le Web ²¹ ». Sa fonction vise à préserver la marque ou à la rendre offensive sur l'espace numérique. Le *Community Management* constitue un complément indispensable à l'activité de lobbying d'une entreprise, en tant qu'acteur clé de la communication en ligne.

Enfin, la « maîtrise » de l'opinion impliquera de donner à voir un point de vue, de faire émerger une pensée. C'est le sens du *Perception Management*, mis au point par l'armée américaine, où il est défini comme un ensemble « d'actions consistant à fournir et/ou camoufler une information sélectionnée et des indices à des audiences étrangères de façon à influencer leurs émotions, leurs motivations, leurs raisonnements objectifs [...]. Pour les décideurs de tous niveaux, ces actions consistent à influencer les évaluations officielles, pour parvenir au final à rendre les comportements et les agissements officiels étrangers favorables aux

19. <http://www.spintank.fr/>

20. L'Organisation de protection de la nature dénonçait les agissements des sous-traitants de Nestlé qui, pour produire l'huile de palme indispensable à l'agro alimentaire ont commis un certain nombre d'atteintes à l'environnement et à l'habitat. Après avoir publié plusieurs rapports et écrit une série d'articles, Greenpeace a décidé de se faire entendre d'une toute autre façon, en portant sur internet les actions qui l'ont rendu célèbre "In Real Life" (IRL). Cf. <http://fr.readwriteweb.com/2010/03/30/a-la-une/greenpeace-nestl-sur-facebook-lart-de-guerre/>

21. E. Fillias, A. Villeneuve, *E-réputation, stratégies d'influence sur internet*, Ellipses, 2011, p. 137.

Le diplomate d'entreprise, relais stratégique auprès de la société civile

objectifs de l'émetteur ²² ». C'est à cette fin que des sites *ad hoc* pourront être créés. À ce stade, la veille autant que l'intervention *online* contribuent à rapprocher l'intelligence économique du e-lobbying.

Les risques de manipulation, de mensonges et d'abus existent. C'est pourquoi il est nécessaire de développer « une véritable culture écologique de l'information, qui se caractériserait par une capacité à détecter les manipulations et à en minimiser les effets, au regard de nos propres vulnérabilités. Cela vaut aussi bien pour les entreprises que pour les individus, et passe en priorité par l'éducation ²³ » et par un encadrement juridique.

Limites et dangers

Un espace incertain

Les espoirs portés sur le Web comme fluidificateur de la démocratie et support d'un lobbying ouvert ne se révèlent pas toujours fondés. La mise en œuvre de l'impératif de transparence n'est pas nécessairement assurée. La réalité « non virtuelle » réduit les facteurs de multiplication des identités à l'inverse du Web, où l'on peut disposer de pseudonymes multiples. De la même manière, la circulation de fausses informations peut avoir des répercussions importantes. On pourra citer à titre d'exemple la célèbre affaire « Belvédère » qui s'est déroulée en 1998 ²⁴. Dans cette affaire, un site indépendant ambitionnait de dénoncer les manquements de la société en termes de communication envers ses actionnaires et la communauté financière. L'impact des rumeurs a conduit à un effondrement du cours de bourse de la société de plus de 60 %. La faculté d'auto-organisation du Web a cependant conduit les internautes à mettre en place eux-mêmes

22. Department of Defense, *Dictionary of Military and Associated Terms*, http://www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary/data/p/6118.html

23. F. Bulinge, « Interrogations sur les méthodes de certaines ONG », in V. de Beaufort, *oLobbying, portraits croisés*, éditions Autrement, 2008, p. 73.

24. <http://www.infoguerre.fr/fichiers/Belvedere.pdf>

des instruments de filtrage des *hoax* et autres impostures, à l'image du site www.hoaxbuster.com.

Le respect du contradictoire qui doit présider à un échange semble connaître quelques déboires sur internet. Il convient de préciser que lorsque les échanges peuvent être formellement égaux, « le débat (ne) tend (cependant) pas vers l'élaboration d'une position commune, mais plutôt vers une multiplication de points de vue ²⁵ » et la polémique peut facilement émerger. De ce fait, la dimension dialogale et experte du lobbying s'en trouve potentiellement affaiblie. En effet, si le Web permet une communication de masse, le caractère diffus et imprécis de la cible pose problème et notamment en ce qui concerne la moindre technicité des arguments mis en ligne ²⁶. Le lobbying « physique » demeure donc incontournable.

Un espace peu contraint en droit

Internet est parfois « ressenti comme une zone de non-droit ²⁷ ». En l'absence de règles spécifiques, le droit commun et le droit de l'internet, le « cyberdroit ²⁸ », a cependant vocation à s'appliquer. Nous en mentionnerons quelques éléments susceptibles d'être reliés à l'activité d'influence en ligne. Tout d'abord, le droit régissant les infractions de presse s'applique dans certaines conditions au Web ; la publication d'éléments diffamatoires ou d'injures pourra donner lieu à la mise en œuvre de la loi du 29 juillet 1881. Par ailleurs, certaines pratiques sont spécifiquement encadrées : le *spamming* (envoi massif de messages à de très nombreux destinataires à l'initiative d'un expéditeur) peut devenir un délit (article 226-18 du Code pénal) ; le *cybersquatting* ²⁹ (réserver des noms de domaine au préjudice

25. P. Flichy, « Internet et le débat démocratique », *Réseaux* n° 2008/4, pp. 159-185.

26. V. de Beaufort, « Focus sur le développement du e-lobbying : quelles opportunités, quels risques ? », *op. cit.*, p. 74.

27. M-C. Roques-Bonnet, *Le droit peut-il ignorer la révolution numérique*, Michalon, 2010, pp. 482-483.

28. C. Feral-Schuhl, *Le cyberdroit – le droit à l'épreuve d'internet*, Dalloz, 2010.

29. Cf. les exemples cités par D. Monière, *Internet la démocratie*, Monière et Wollank Éditeurs, p. 166, http://www.erudit.org/livre/moniered/2002/livrel5_div13.pdf

Le diplomate d'entreprise, relais stratégique auprès de la société civile

du titulaire légitime du nom ou de la marque concernée) est encadré par les règles relatives à la contrefaçon, notamment le délit d'« usurpation d'identité », dans l'hypothèse d'usurpation patronymique, (article R. 20-44-46 du Code des Postes et télécommunications). L'article 1382 du code civil pourra être utilisé pour engager la responsabilité civile de l'auteur d'un acte préjudiciable dans le cadre d'une action de lobbying en ligne.

Enfin, les obligations et devoirs prévus dans le code de l'ARPP et dans la charte de l'AFCL ou le code de Base pourraient également trouver à s'appliquer en matière d'*e-lobbying*.

Open data et droits du citoyen blogueur

Si l'opinion devient un vecteur de réussite de l'activité d'influence, internet en est à l'évidence un levier. C'est un phénomène majeur de transformation du lobbying. Les possibilités de participation constructive au débat public pourraient se développer de manière exponentielle, développant une intelligence collective inégalée. Mais pour ce faire, les utilisateurs d'internet doivent bénéficier « de droits comparables à ceux du citoyen hors ligne ³⁰ ». La liberté de communication des pensées et des opinions de l'article 11 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen devient indissociable du droit d'accès au réseau. L'évolution du droit à l'information dépendra également des progrès des institutions publiques en matière d'*open data* : le mouvement d'« ouverture des données publiques », lancé aux États-Unis, en Grande-Bretagne, récemment en France et au sein de l'Union européenne, tend à accroître, de manière imparfaite néanmoins, l'égalité d'accès à l'information. Rappelons qu'en 2007, il a été démontré qu'internet (60 %) est la première source d'information des Français de tous âges au détriment des journaux télévisés (34 %) et de la radio (3 %) ³¹. Une évidence demeure : les droits des citoyens doivent être actualisés à l'aune du numérique.

30. M.-C. Roques-Bonnet, *op.cit.*

31. M.-C. Roques-Bonnet, *op. cit.*, p. 210.

Conclusion : conséquences pour le métier de diplomate d'entreprise

Une nécessaire évolution du profil idéal de ces spécialistes des affaires institutionnelles est liée à la modification de la pratique et des contours du métier. Si une connaissance des processus de décisions et la compréhension du droit sont des prérequis, les diplomates d'entreprise doivent désormais impérativement maîtriser des activités de veille et d'intelligence économique-stratégique.

Mieux (ou pire), l'accès facilité à l'information liée à l'*open data* déstabilise en partie cette compétence essentielle du métier de lobbyiste ou du diplomate d'entreprise qui consiste à « dénicher l'information ». Elle pourrait être « mise en concurrence » et c'est alors la capacité à traiter l'information et à en tirer la bonne analyse qui constituera le critère discriminant. La faculté de développer un argumentaire basé sur des données quantitatives partagées sera considérée comme une composante majeure de la profession.

S'il est audacieux de parler de l'association du *geek* et du lobbyiste, ce qui précède illustre néanmoins l'impératif de travailler en réseau avec d'autres directions de l'entreprise, en étroite imbrication avec la stratégie, les affaires juridiques, la communication, le marketing, etc.

Soulignons la nécessaire évolution de la profession sur un plan organisationnel. En effet, la généralisation de l'accès à l'information ne saurait aller sans un accroissement des facultés d'expression. De manière caricaturale, nous serions tous potentiellement des lobbyistes, puisqu'étant tous parties prenantes.

Viviane de BEAUFORT

Professeur à l'ESSEC

Nicolas BELOT

Consultant