



RAPPORT



POUR UN LOBBY D'INTÉRÊT GÉNÉRAL



greenlobby

INTRODUCTION

Vous vous demandez pourquoi l'intérêt d'une poignée d'acteur·ice·s l'emporte sur les 99% ? Ne cherchez pas plus loin, découvrez pourquoi les lobbys conservateurs gagnent systématiquement et comment nous pouvons inverser le rapport de force.

Une méthode développée et appliquée avec succès par l'économie conventionnelle, dont il est grand temps que l'économie alternative* et réformée s'inspire. Vous aussi, plongez dans la double boîte noire de la construction du rapport de force et de la loi.



**Membres de l'Économie Sociale et Solidaire ; entreprises à mission, BCorp ou libérée.*

ÉDITO

REPRENDRE LE POUVOIR : POUR UN LOBBYING D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

À l'heure où les lobbys traditionnels capturent la décision publique au profit d'un court-termisme qui creuse les inégalités, détruit notre économie et nos conditions de survie, une autre voie émerge. Celle d'un lobbying assumé, transparent, au service de l'intérêt général.

Pourquoi les lobbys conservateurs gagnent-ils presque toujours ? Ce rapport lève le voile sur les rouages invisibles du pouvoir économique dans la fabrique de la loi, à travers deux enquêtes inédites. La première, menée avec Data For Good, révèle comment des éléments de langage issus du Medef, de la FNSEA ou de Plastalliance sont repris dans un quart des amendements parlementaires sur des lois majeures comme la loi AGECE, la loi Industrie Verte ou la loi d'orientation et d'avenir agricole. Derrière cette influence, une asymétrie choquante : les premiers acteurs économiques conventionnels dépensent en moyenne 35 fois plus en lobbying que les premiers de l'économie à impact. La seconde, fruit d'un travail d'analyse systématique de 130 ministres depuis 2017, met en lumière l'ampleur du pantoufflage entre public et privé : 6 ministres sur 10 monnaient leur carnet d'adresse et influence. Ces données permettent de comprendre comment certains intérêts privés capturent l'écriture de la loi dans un paysage où les rapports de force sont structurellement inégaux. Mais ce rapport ne s'arrête pas au constat : il donne les clés pour reprendre la main de l'agenda politique.

Il documente la montée en puissance d'un contre-lobbying structuré, qui fait de la régulation un levier stratégique pour l'innovation, la relocalisation et la justice sociale. En retraçant des victoires concrètes - de la loi Garot contre le gaspillage alimentaire à la proposition de loi contre la fast fashion - il montre comment des coalitions hybrides entre associations, entreprises engagées et élu·e·s peuvent inverser le rapport de force. Pour accélérer ce mouvement, le rapport propose la création d'une alliance pour un Lobby d'Intérêt Général autour d'un outil politique puissant : la loi-cadre. Une méthode précise en trois vagues est présentée pour élargir les soutiens, fracturer les oppositions internes au patronat et imposer dans l'espace public un agenda politique progressiste. En creux, il pose une conviction forte : ce que les lobbys dominants ont bâti par méthode, il est temps de le répliquer pour défendre l'intérêt général. Ce rapport est une stratégie d'action. Un plan pour que la loi cesse d'être façonnée par quelques-uns, et devienne à nouveau l'affaire de tou·te·s.

À deux ans des présidentielles, nous pouvons donner le tempo. Renforçons notre coordination autour d'un mot d'ordre : construire pour ne plus subir !

VALÉRIE LUCE GRAMOND & HUGO CARTALAS

SOMMAIRE



PARTIE 1 : POURQUOI LES LOBBYS CONSERVATEURS GAGNENT TOUJOURS ?

4

1. Une cohésion idéologique et économique
2. Une fabrique de l'influence bien rodée
3. Une fabrique de la loi capturée

PARTIE 2 : UN CONTRE-LOBBYING EN STRUCTURATION

22

1. La régulation comme avantage comparatif
2. L'illusion d'un intérêt économique unifié
3. L'alliances citoyen.ne.s-entreprises au service de l'intérêt général

PARTIE 3 : POUR UN LOBBY D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

34

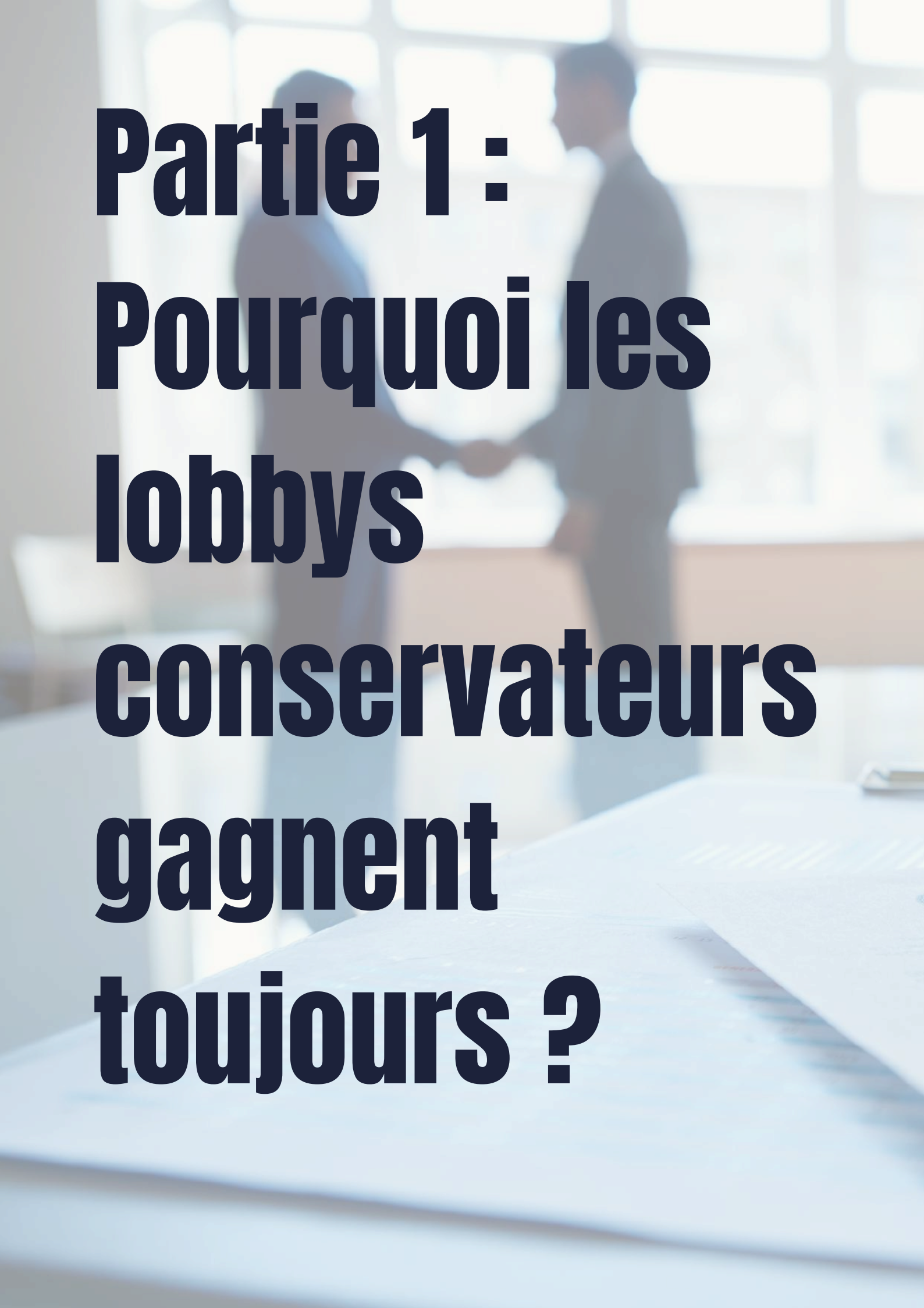
1. L'outil : la loi-cadre comme socle de convergence
2. La méthode : le lobby d'intérêt général
3. Des réformes pour rétablir les conditions d'un débat juste et transparent

BIBLIOGRAPHIE

50

ANNEXES - MÉTHODOLOGIES DES ENQUÊTES

55



Partie 1 : Pourquoi les lobbys conservateurs gagnent toujours ?

UNE COHÉSION IDÉOLOGIQUE ET ÉCONOMIQUE

Un lobbying efficace ne commence pas dans les couloirs du Parlement ou des ministères : il commence dans les têtes. Si les lobbys de l'économie conventionnelle gagnent presque toujours, c'est parce qu'ils n'ont pas à convaincre - ils s'inscrivent dans un imaginaire déjà accepté par la majorité des décideur·euse·s. Leur vision du monde est la norme implicite des espaces de pouvoir : c'est la puissance d'un imaginaire partagé.

Depuis plusieurs décennies, un cadre idéologique s'est imposé, faisant du marché l'outil le plus légitime pour orienter les choix collectifs. Ce récit dominant valorise la croissance comme finalité, la compétition comme moteur du progrès, et la rentabilité comme critère d'efficacité.

Ce consensus n'est pas le fruit du hasard. Il est le résultat d'un long travail d'influence, opéré en amont et en profondeur : dans les écoles de formation des élites, les cercles d'influence, les médias et les cabinets de conseil. Il est ensuite entretenu par l'homogénéité des parcours entre haut·e·s fonctionnaires, dirigeant·e·s de grandes entreprises et responsables politiques. Ce mélange d'autoreproduction sociale et de proximité culturelle crée un environnement idéal pour un lobbying d'habitude : fluide, informel, rarement conflictuel*.

Dans ce contexte, il n'est plus nécessaire d'imposer un agenda : il suffit de parler la langue dominante, de mobiliser les bons réseaux, de respecter les bons codes. L'adhésion est implicite. Les demandes des grandes entreprises sont perçues comme censées, raisonnables, "de bon sens". Voilà la force d'un récit dominant : il précède l'argumentaire et le rend superflu. C'est là, dans cette apparente évidence, que commence l'influence.



“LES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE ALTERNATIVE ET RÉFORMÉE DOIVENT À LA FOIS CONVAINCRE ET RECONSTRUIRE UNE VISION DU MONDE. ILS CONTESTENT CE QUI, POUR D'AUTRES, RELÈVE DE L'ÉVIDENCE.”

VALÉRIE LUCE GRAMOND

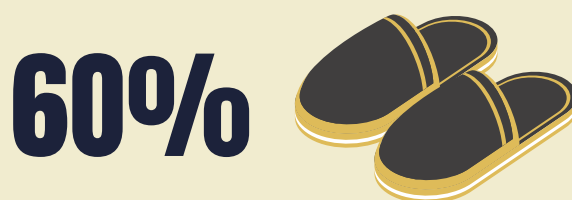
*L'exemple de la promotion de l'ENA Sédar-Senghor, dont est issu Emmanuel Macron est assez éloquent. Composée principalement d'enfant de cadres, comme 76% des élèves de cette école, cette promotion a compris en plus du président, et d'administrateur·rice·s d'Etat, Sébastien Veil, associé dans le fond de private equity PAI Partners, Nicolas Namias, président du directoire du groupe BPCE, Etienne Grass, managing director chez Capgemini Invent, ou encore Sébastien Proto, PDG du groupe Elsan, leader des cliniques privée en France.

FOCUS - ENQUÊTE INÉDITE - PANTOUFLAGE DANS LES GOUVERNEMENTS MACRON*

Pour objectiver le phénomène des portes tournantes entre sphères publique et privée, nous avons mené une analyse systématique des **130 ministres ayant exercé depuis 2017**, en recoupant les données publiques de la HATVP, les déclarations officielles et des sources journalistiques.

Notre objectif : mesurer l'ampleur du pantouflage** (public → privé) et du rétro pantouflage (privé → public), documenter leurs formes les plus sensibles, et interroger leur compatibilité avec l'intérêt général.

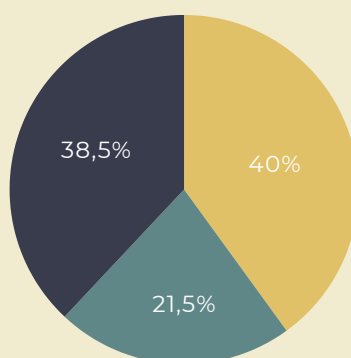
Le constat est sans appel : **6 ministres sur 10 ont circulé entre privé et public**. De plus, près de 40 % l'ont fait dans des domaines stratégiques comme **le lobbying, le conseil, une entreprise du CAC 40 ou leur secteur d'origine**, avec des implications majeures en matière d'influence et de conflits d'intérêts.



des ministres des gouvernements d'Emmanuel Macron sont passé-e-s par le privé avant ou après leur mandat

Ces trajectoires interrogent : la frontière entre intérêt général et intérêts privés est de plus en plus floue, dans un contexte où l'encadrement juridique – bien qu'existant – reste trop souvent théorique.

Part du pantouflage et retropantouflage des ministres des gouvernements Macron en %



Légende : Répartition des ministres des gouvernements Macron selon leur trajectoire professionnelle entre secteur public et privé.

● **(Rétro)pantouflage remarquable (38,5 %)** : Passage public-privé ou privé-public dans des secteurs stratégiques (CAC 40, lobbying/conseil, même secteur d'activité).

● **(Rétro)pantouflage simple (21,5 %)** : Mobilité public-privé sans lien direct avec des intérêts stratégiques ou zones de conflits d'intérêts majeurs.

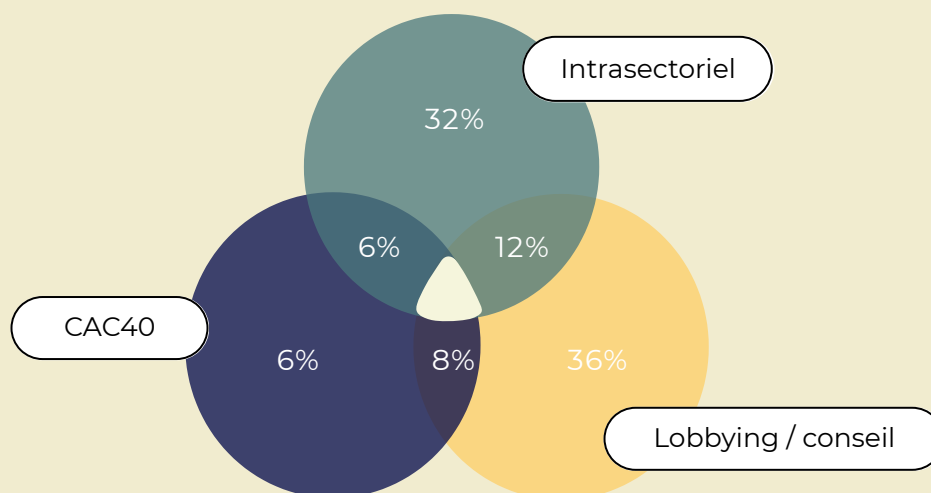
● **Absence de (rétro)pantouflage (40 %)** : Aucune activité professionnelle dans le secteur privé avant ou après la fonction ministérielle.

* Enquête menée par Ludivine Dumas – ex collaboratrice chez Greenlobby

** Quitter le service de l'État pour entrer dans le secteur privé

Plus frappant encore : près de **4 ministres sur 10 (38,5 %)** l'ont fait dans des formes stratégiques, potentiellement problématiques pour l'intégrité de la décision publique. Cela confirme une normalisation des trajectoires mêlant pouvoir politique et intérêts privés, et appelle à mieux encadrer ces mouvements, notamment via des contrôles effectifs de la HATVP.

Répartition des cas de pantouflage et rétropantouflage "remarquables" chez les ministres des gouvernements Macron



Légende : Répartition des ministres identifiés comme ayant exercé un (rétro)pantouflage remarquable, selon trois trajectoires stratégiques non exclusives :

- Intrasectoriel (même secteur avant et après mandat)
- Conseil ou lobbying
- Entreprise du CAC 40

Les chevauchements (zones d'intersection) indiquent les cas de **cumul de plusieurs formes**.

36 % vers le conseil et le lobbying : Cela représente plus d'un tiers des cas remarquables. Ces ancien·ne·s ministres utilisent leur expertise et leurs relations pour influencer les politiques au service de clients privés.

- Exemple : **Christophe Castaner**, ex-ministre de l'Intérieur est recruté comme conseiller par l'entreprise Shein, géant chinois de la fast-fashion.

32 % en pantouflage intrasectoriel : Ces ministres changent de bord sans changer de domaine (ex. : un ministre de la santé rejoignant un groupe pharmaceutique). Cela permet de maximiser l'effet de réseau, car la connaissance fine du secteur est immédiatement exploitable par l'entreprise d'accueil. C'est un cas typique de "conflit d'intérêt structurel", sans qu'il soit nécessairement illégal.

32%

de (retro)pantouflage intrasectoriel

Exemple : **Clément Beaune**, ex ministre des transports, était directeur adjoint du Groupe ADP (Aéroport de Paris) entre 2016 et 2017.

6 % dans des entreprises du CAC 40

- Exemple : **Amélie Oudéa Castéra**, ministre des sports entre mai 2022 et septembre 2024 avait exercé un poste de direction au sein des hypermarchés Carrefour entre 2018 et 2021, entreprise faisant partie de l'indice du CAC 40.

FOCUS - LE CADRE RÉGLEMENTAIRE FRANÇAIS

Le rôle de la HATVP dans le contrôle de la mobilité public / privé

En France, les allers-retours entre public et privé ne sont pas totalement libres : la loi encadre ces mobilités, en particulier l'article 432-13 du Code pénal, qui interdit à un ancien responsable public de travailler, pendant trois ans, dans une entreprise privée sur un dossier qu'il a eu à traiter ou surveiller durant sa fonction.

C'est la HATVP qui est chargée de faire respecter ce cadre. Cette autorité indépendante créée en 2013 par la loi relative à la transparence de la vie publique rend des avis de compatibilité avant toute mobilité vers le privé.

Ce que disent les chiffres¹ :

581

avis ont été rendus en 2022
sur des mobilités public/privé

69%

sont compatibles avec
réserves

Pour les passages vers le privé

80%

d'avis sont favorables avec réserves

En réalité, les "réserves" émises par la HATVP sont peu contraignantes et rarement contrôlées (ex. : ne pas approcher tel ministère ou traiter tel dossier). **L'article 432-13 est rarement mobilisé**, même lorsque des conflits d'intérêts sont manifestes.

Résultat : la majorité des mobilités problématiques sont validées dans un cadre légal, sans réelle barrière. **La régulation existe, mais elle fonctionne souvent comme une formalité plutôt qu'un garde-fou effectif.**

Jean-Baptiste Djebbari incarne parfaitement le mépris des règles déontologiques. Recruté par la start-up Hopium alors qu'il était encore ministre, il a obtenu l'aval de la HATVP, mais sous réserve : interdiction pendant trois ans de tout contact avec son ancien ministère². Dans la foulée, il a tenté de rejoindre CMA-CGM comme vice-président exécutif, un pantouflage cette fois retoqué en raison d'un risque de conflit d'intérêts majeur³.

L'encadrement des relations décideurs - représentants d'intérêts

Au-delà de son rôle de contrôle du pantouflage, la HATVP encadre l'activité des représentant·e·s d'intérêts et leurs liens avec les responsables politiques.

Afin de garantir que le lobbying soit un outil démocratique utile et pour renforcer la transparence, la **loi Sapin II** de décembre 2016 a instauré un cadre réglementaire en France. Depuis, la HATVP définit les règles déontologiques du métier de lobbyiste et tient un répertoire numérique dans lequel les représentant·e·s d'intérêts doivent s'enregistrer et déclarer chaque année leurs activités ainsi que les moyens consacrés à la représentation d'intérêts⁴.

Cependant, **dans son rapport d'activité annuel**, la HATVP souligne les **angles morts** du dispositif et formule des **propositions** pour renforcer ses missions, telles que l'attribution d'un pouvoir de sanction administrative, l'accès direct à certaines bases de données fiscales, la réduction du délai de dépôt des déclarations d'intérêts des membres du Gouvernement ou encore la suppression du critère d'initiative, qui permet aujourd'hui à certains lobbyistes d'échapper à l'obligation de déclaration⁵.

Zoom sur les angles morts de la HATVP : des écarts étonnamment faibles

Critères	MAIF	AXA France (cumul de 3 entités)
Dépenses en lobbying en 2023	400 000 à 500 000 €	559 677€ ⁶
Nombre d'actions déclarées	11	9
Chiffre d'affaires en 2023	4,7 Mds €	27,2 Mds €
Effectifs	8000 salarié·e·s	34000 salarié·e·s

Analyse critique : Malgré une taille plus de cinq fois supérieure, AXA France déclare des dépenses très proches de la MAIF. De plus, les dépenses de AXA ne concernent que ses adhésions à des associations exonérées d'impôts comme l'AFEP, n'intégrant pas les salaires de son équipe affaires publiques. Cela interroge sur la fiabilité et l'exhaustivité des déclarations, notamment pour les grandes entreprises aux moyens financiers conséquents. La sous-déclaration potentielle de ces dépenses constitue un angle mort de la régulation actuelle.

À retenir

- Certaines grandes entreprises (ex. AXA France) affichent des montants étonnamment bas, remettant en cause la transparence et l'exhaustivité du système déclaratif.
- Il devient crucial de renforcer les obligations de reporting et de distinguer les démarches d'influence des entreprises à finalité sociale, pour rétablir un équilibre démocratique dans l'accès à la décision publique.

Le pouvoir des grandes entreprises conventionnelles ne repose pas uniquement sur leur poids financier ou leur force de communication. Il tient à leur capacité à construire une solidarité stratégique, rendue possible par **l'étroite interdépendance de leurs modèles économiques**.

Par exemple, **les chaînes de valeur sont aujourd'hui intégrées** : les PME ou ETI fournissent les pièces, services ou sous-traitances dont dépendent les grandes entreprises, qui en retour assurent leurs volumes de commandes ou leur accès à certains marchés⁷. C'est notamment le cas dans les filières industrielles où certaines PME se retrouvent structurellement dépendantes de multinationales, sans réelle capacité de négociation ou de bifurcation. L'exemple des substances per- et polyfluoroalkylées (PFAs) est éclairant : un grand nombre de PME utilisatrices de PFAs – par exemple dans les secteurs de la plasturgie, de l'électronique ou du textile technique – sont contraintes de s'approvisionner auprès d'un nombre restreint de fournisseurs mondiaux (Dupont, 3M, Solvay...). Ces acteur·rice·s contrôlent la production de ces substances chimiques complexes, créant ainsi une dépendance forte. Les PME n'ont ni les moyens financiers ni la marge technique suffisante pour changer facilement de matière ou de fournisseur, ce qui les empêche de s'aligner rapidement sur des exigences environnementales plus strictes, même si elles le souhaitent.

Mais la dépendance est encore plus systémique. Une multinationale industrielle a besoin d'un secteur énergétique bon marché et stable ; un géant du bâtiment dépend des politiques d'aménagement pilotées par l'État ; une entreprise du numérique s'appuie sur des infrastructures et des marchés ouverts. **On en trouve une illustration éclairante dans le secteur de la construction durable**. En France, plusieurs entreprises influentes ont freiné lorsqu'il s'est agi de renforcer la réglementation thermique pour se rapprocher du standard allemand "passive house". Ce refus n'est pas qu'une affaire de positionnement technique ou industriel : il s'explique par des logiques d'alignement entre des agents économiques liés par des actionnaires communs.

Adopter un tel standard aurait entraîné une réduction substantielle de la consommation énergétique des bâtiments – une excellente nouvelle sur le plan climatique – mais un mauvais signal pour les grands énergéticiens. Pour ces derniers, une baisse structurelle de la demande aurait compromis leurs intérêts financiers à court terme. **C'est ainsi qu'un arbitrage apparemment irrationnel pour la filière de la construction s'est imposé au nom d'un équilibre plus large, révélateur de la puissance d'un lobbying de coalition – où les compromis visent moins l'intérêt direct d'un·e acteur·rice que la préservation d'un cadre favorable à l'ensemble des actifs d'un même portefeuille**.

UNE FABRIQUE DE L'INFLUENCE BIEN RODÉE

Les victoires réglementaires ou blocages législatifs ne sont pas dus au hasard. Le lobbying économique fonctionne comme une machine structurée, avec ses métiers, ses réseaux, ses relais, ses narratifs. Il ne s'agit pas d'actions ponctuelles, mais d'une organisation permanente, enracinée dans les rouages de l'appareil d'État comme dans ceux du débat public.

FOCUS - UN ÉCOSYSTÈME ORGANISÉ

Les syndicats patronaux, à commencer par le Medef (Mouvement des entreprises de France), représentent officiellement les employeur·se·s. Il fédère plus de 200 000 entreprises, dont de nombreuses multinationales, et intervient activement dans le dialogue social, la fiscalité ou la législation du travail, en mettant en avant la compétitivité et la croissance économique. Le Medef organise des campagnes de communication, des tribunes dans la presse et des événements pour sensibiliser l'opinion publique et les décideur·se·s. Il s'appuie aussi sur des alliances avec d'autres acteur·rice·s (élu·e·s, administrations, syndicats de salarié·e·s) pour défendre des positions communes.

L'Afep (Association française des entreprises privées) regroupe les dirigeant·e·s des plus grandes entreprises françaises (SBF 120) et agit comme un lobby élitiste, très influent sur des sujets comme la gouvernance d'entreprise, la fiscalité des multinationales ou la régulation financière. L'Afep intervient directement auprès des ministères et des instances européennes, souvent en coordination avec le Medef, mais avec une approche plus ciblée sur les grandes entreprises.

Les fédérations sectorielles jouent un rôle clé dans la défense collective des intérêts économiques et sociaux de leur secteur d'activité. Parmi elles, l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM) pour l'industrie lourde, la Fédération Française du Bâtiment (FFB) pour le secteur du bâtiment et des travaux publics, la Fédération Bancaire Française (FBF) pour le secteur financier, ou encore l'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA) pour l'agroalimentaire, sont des actrices majeures. Ces fédérations, souvent qualifiées de « verticales », sont en réalité des branches professionnelles affiliées au Medef. En tant que telles, elles représentent les intérêts spécifiques de leur secteur tout en participant à la stratégie globale du Medef.

Elles jouent un rôle central dans les négociations sociales, s'opposent à des réglementations jugées trop contraignantes, proposent des alternatives aux pouvoirs publics, siègent dans diverses instances représentatives et publient régulièrement des études et analyses pour influencer le débat public. Cette double fonction, à la fois sectorielle et collective, leur confère un poids important dans la définition des politiques économiques et sociales en France.

Les lobbyistes internes sont des professionnel·e·s embauché·e·s directement par les grandes entreprises (Total, Orange, Renault, etc.). Leurs missions ne se limitent pas à anticiper les réformes et à organiser des rencontres avec les décideur·se·s : ils et elles réalisent des analyses d'impact réglementaire, rédigent des amendements «clés en main», participent activement aux groupes de travail ministériels et aux consultations publiques, et financent parfois des études pour légitimer leurs positions. Ils et elles s'appuient aussi sur des réseaux d'expert·e·s et sur la veille législative pour intervenir en amont des processus de décision.

Les cabinets de lobbying externes (Boury Tallon, Rivington, Séance Publique, Publicis Consultants, etc.) conseillent plusieurs grandes entreprises et secteurs d'activité. Ils élaborent des stratégies d'influence, mènent des campagnes de communication, facilitent l'accès aux responsables politiques et accompagnent les entreprises sur des dossiers sensibles, notamment à Bruxelles où le lobbying est particulièrement intense. Ils ont aussi des activités *pro bono* pour des associations sur lesquelles ils communiquent abondamment.

Les think tanks et groupes d'expert·e·s financé·e·s par le secteur privé, comme l'Institut Montaigne, l'iFRAP ou la Fondation Concorde, produisent des études et des recommandations qui orientent le débat public en faveur des intérêts d'une minorité d'entreprises, en mettant en avant des arguments économiques ou techniques.

Mais l'efficacité de cet écosystème repose aussi sur des pratiques plus contestables, qui soulèvent des enjeux éthiques majeurs, en matière de science comme d'opinion publique.

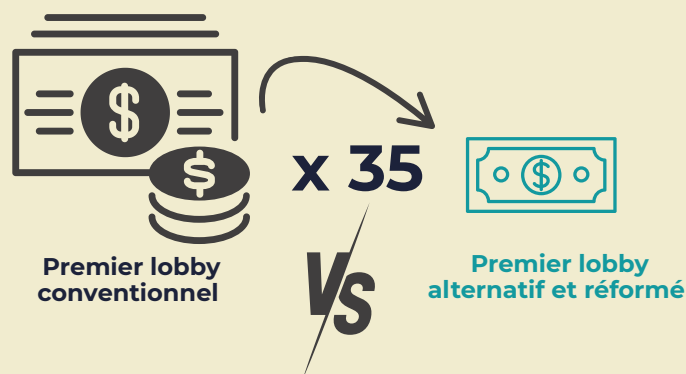
Ces pratiques s'inscrivent dans un paysage où les rapports de force sont **structurellement inégaux**. L'analyse comparative des ressources déclarées par les acteur·rice·s engagé·e·s et les grandes entreprises montre à quel point l'accès à l'influence est biaisé, même dans les règles du jeu officielles.

FOCUS - DÉPENSES DE LOBBYING : UN RAPPORT DE FORCE ASYMÉTRIQUE

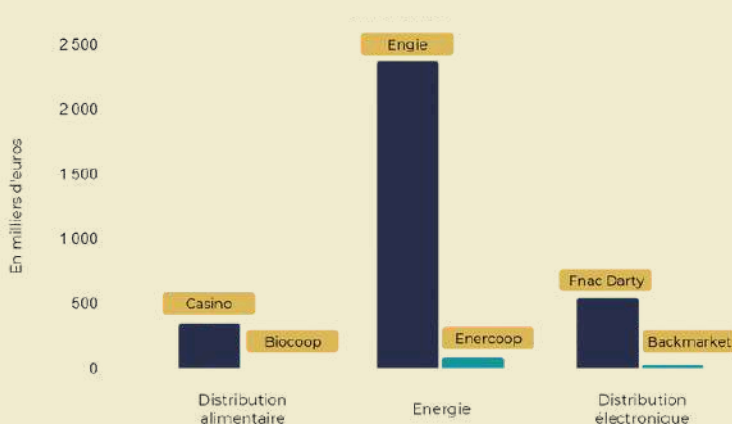
Une méthode comparative sectorielle

Pour illustrer l'écart massif entre les ressources allouées au lobbying par les grandes entreprises et celles mobilisées par des entreprises à impact, nous avons mené une comparaison sectorielle. Dans trois secteurs clés (distribution alimentaire, énergie, et distribution électronique) nous avons sélectionné deux entreprises représentatives : l'une à finalité lucrative et à forte empreinte économique, l'autre engagée dans une démarche de responsabilité ou d'utilité sociale.

En moyenne, dans les trois secteurs mentionnés ci-dessous, les principaux lobbys du modèle conventionnel disposent de moyens 35 fois supérieurs à ceux des premiers lobbys d'intérêt général.



Comparaison des dépenses en lobbying de 6 entreprises dans 3 secteurs*



L'exercice de comparaison s'avère particulièrement ardu, faute de données accessibles et fiables. Le registre de la HATVP, censé centraliser ces informations, souffre d'un remplissage inégal et rarement exhaustif, rendant l'analyse souvent partielle et peu exploitable.

Même lorsque les dépenses des acteur·ice·s engagé·e·s paraissent significatives (ex : Back Market avec 37 500 euros), l'écart reste colossal. **Les entreprises à impact sont structurellement sous-représentées dans les arènes d'influence.**

*Les données proviennent des déclarations obligatoires à la HATVP (Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique) pour l'année 2024. Nous avons retenu les montants des dépenses déclarées au titre des activités de représentation d'intérêts.

L'écart entre les montants déclarés atteint un facteur 12 dans la distribution d'électronique, de 27 dans l'énergie et grimpe jusqu'à un facteur 70 dans la distribution alimentaire*.

Ce fonctionnement n'est pas illégal et repose sur des ressources réelles : du temps, des moyens, de l'information, des relais, de la compétence technique. Mais il soulève une question centrale pour la démocratie : **que deviennent les autres visions du monde - alternatives, expérimentales, émergentes - quand elles ne disposent pas des mêmes accès, des mêmes moyens, des mêmes relais, ni du même niveau de préparation ?** L'enjeu n'est pas d'exclure les représentant·e·s d'intérêts du débat public, mais de reconnaître que les conditions d'accès à l'influence sont profondément inégales.

UNE FABRIQUE DE LA LOI CAPTURÉE

L'influence des lobbys ne s'exerce pas seulement en amont des lois : elle s'écrit dans leur contenu même. Par la reprise directe de leurs revendications dans les amendements parlementaires, les acteur·rice·s économiques dominant·e·s participent à la rédaction du droit, souvent sans le déclarer.

FOCUS - ENQUÊTE INÉDITE AVEC DATA FOR GOOD - L'INFLUENCE DES LOBBYS DANS LA FABRIQUE DE LA LOI

Nous avons mené, en partenariat avec l'association Data For Good, une enquête sur l'influence des lobbys économiques - FNSEA, Medef, Plastalliance... - dans l'élaboration de trois projets de lois récents :

- Loi d'orientation pour la souveraineté en matière agricole et le renouvellement des générations en agriculture (LOA), 2025
- Loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (AGEC), 2020
- Loi Industrie Verte, 2023

** Cette comparaison présente des limites évidentes, du fait des différences importantes entre le niveau de chiffre d'affaires des acteur·rice·s comparé·e·s ici. Cependant elle montre une chose : du fait de leur position dominante et de l'adéquation de leur modèle d'affaires avec les règles du jeu en vigueur, les grandes entreprises conventionnelles disposent, en marketing, en communication et en plaidoyer, de moyens considérablement plus importants pour conserver leur position et empêcher même les plus important·e·s de leurs concurrent·e·s au modèle alternatif, de jouer à jeu égal.*

Méthode (à retrouver en annexe) – L'analyse repose sur une comparaison entre :

- Les **positions publiques des lobbys** sur les sujets de ces lois (communiqués, argumentaires, prises de parole)
- Les **amendements** déposés par les parlementaires dans une des deux chambres

Nous avons identifié **une idée phare pour chaque loi**, récurrente dans la communication des lobbys, et nous avons cherché la reprise de cette idée dans les amendements déposés par les parlementaires sur ces 3 projets de lois afin de chiffrer l'influence des lobbys.

Nous ne nous contentons pas de pointer les affinités idéologiques entre certains lobbys et certains partis. Nous montrons **comment le langage même des lobbys structure les amendements**, façonne le débat et se retrouve dans la loi promulguée : « compétitivité », « simplification », « souveraineté », etc.

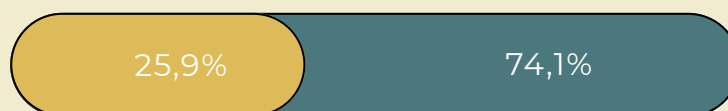
Objectifs : Documenter, preuves à l'appui, comment des intérêts privés influencent le droit en amont et en aval du processus législatif ; et comment cette influence passe aussi par la sémantique et les récits dominants.

Les résultats :

- **Pour la LOA** : Nous avons choisi l'un des éléments de langage préférés des lobbys agricoles^{8 9}, une de leurs revendications phares : l'instauration dans la loi d'un **droit à l'erreur pour les agriculteur·rice·s** qui permettrait d'assouplir les sanctions à l'encontre des professionnel·le·s ne respectant pas les réglementations, notamment en matière d'environnement. Par souci de précision, nous avons choisi de nous concentrer sur les amendements déposés sur l'article 13 du projet de loi qui traite des sanctions.

→ 25,9% des amendements déposés à l'Assemblée nationale sur l'article 13 – soit 36 sur 139 – défendent l'idée d'un « droit à l'erreur des agriculteur·ice·s » ou tentent d'alléger les sanctions en cas « d'erreurs non intentionnelles » causées par un « enchevêtrement de normes » parfois « contradictoires ».

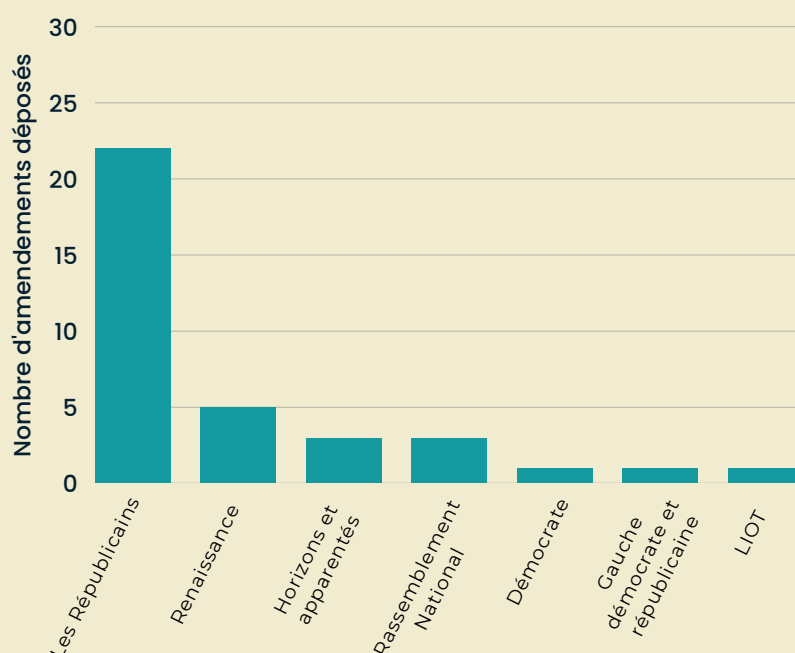
Part d'amendements (en %) reprenant l'idée de droit à l'erreur rapporté au total d'amendements déposés sur l'article 13 à l'Assemblée nationale.



→ D'après notre enquête, à l'Assemblée, sur l'article 13 de la LOA, les lobbys agricoles traditionnels forment le deuxième groupe politique le plus actif.

→ **Le groupe Les Républicains** est de loin celui qui dépose le plus d'amendements qui reprennent cette idée lorsque l'on regarde ceux déposés à l'Assemblée.

Nombre d'amendements déposés sur l'article 13 reprenant l'idée du droit à l'erreur par groupe politique à l'Assemblée



→ Au total, 7 groupes politiques reprennent cette idée à l'Assemblée nationale :

1. Les Républicains (22)
2. Renaissance (5)
3. Horizons et apparentés (3)
4. Rassemblement National (3)
5. Démocrate (MoDem et Indépendants) (1)
6. Gauche démocrate et républicaine - NUPES (1)
7. Libertés, Indépendants, Outre-mer et Territoires (1)

- **Pour la loi Industrie Verte** : Nous nous sommes concentrés sur une revendication des lobbys de l'industrie¹⁰ qui est de « limiter les recours abusifs » afin de favoriser et « sécuriser » les grands projets industriels. Cette fois, l'analyse est faite sur les amendements portant sur l'article 2 du projet de loi qui traite des autorisations nécessaires à la mise en œuvre des chantiers industriels et les recours les concernant.

→ 27,2% des amendements déposés au Sénat sur l'article 2 – soit 22 sur 81 – reprennent la volonté des lobbys de limiter ce qu'ils nomment des « recours abusifs ».

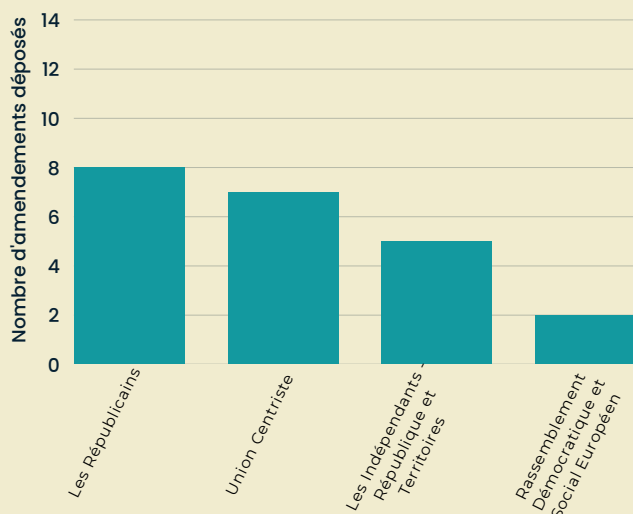
Part (en %) d'amendements visant à limiter les recours abusifs rapportée au total d'amendements déposés sur l'article 2 au Sénat



→ D'après notre enquête, au Sénat, sur l'article 2 de la loi Industrie Verte, les lobbys traditionnels de l'industrie forment le premier groupe politique le plus actif.

→ Comme pour la loi précédente, le groupe **Les Républicains** a déposé à lui seul 36% des amendements sur l'article 2 reprenant l'idée au Sénat !

Nombre d'amendements déposés sur l'article 2 visant à limiter les recours abusifs au Sénat par groupe politique



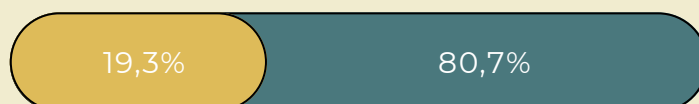
→ Au total, 4 groupes politiques au Sénat reprennent l'idée des lobbys industriels de « limiter les recours abusifs » :

1. Les Républicains (8)
2. Union Centriste (7)
3. Les Indépendants – République et Territoires (5)
4. Rassemblement Démocratique et Social Européen (2)

- **Pour la loi AGECE** : on s'intéresse à l'article 10 du projet de loi, qui vise à restreindre la mise sur le marché et la distribution de certains produits plastiques à usage unique et à interdire l'utilisation de certains types de plastiques. Au cours des débats parlementaires, les représentant·e·s de l'industrie plastique¹¹ ont tenté d'en atténuer la portée, en repoussant l'entrée en vigueur de l'interdiction, en réduisant la liste des produits concernés, voire en cherchant à faire supprimer purement et simplement ces mesures.

→ 19.3% des amendements déposés à l'Assemblée nationale sur l'article 10 reprennent les revendications des lobbys et tentent de restreindre la portée de l'article, soit 53 amendements sur 274.

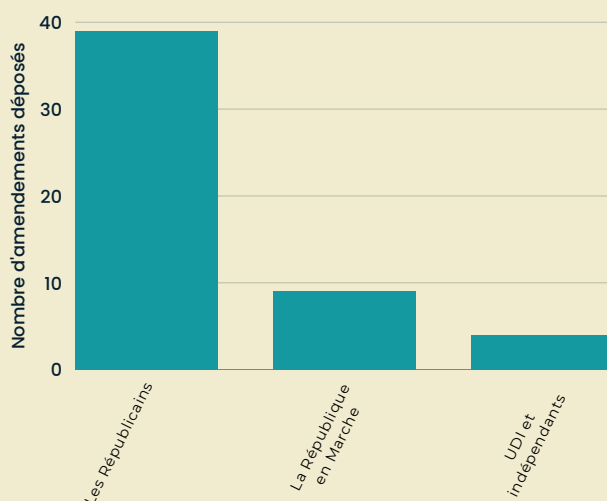
Part (en %) d'amendements pro-plastique rapportée au total d'amendements déposés sur l'article 10 à l'Assemblée nationale



→ D'après notre enquête, l'Assemblée, sur l'article 10 de la loi AGECE, les lobbys du plastique forment le troisième groupe politique le plus actif.

→ Parmi ces 53 amendements, le groupe **Les Républicains** de l'Assemblée nationale est celui qui en a déposé le plus.

Nombre d'amendements pro-plastique déposés sur l'article 10 par groupe politique à l'Assemblée



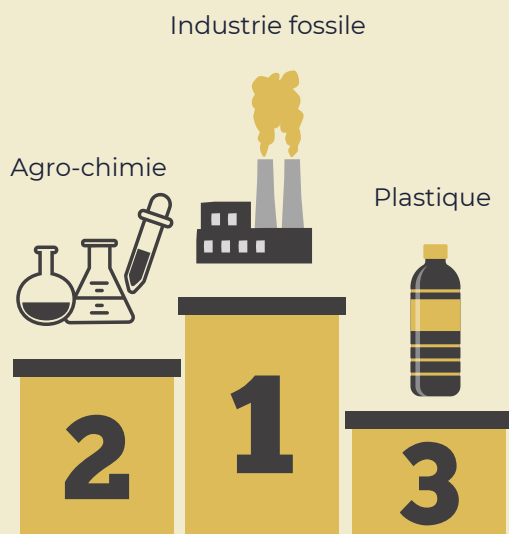
→ Au total, à l'Assemblée, **3 groupes politiques** sont concernés :

1. Les Républicains (39)
2. La République en Marche (9)
3. UDI et indépendants (4)

Que retenir de ces résultats ?

À la lumière de ces chiffres, on peut affirmer qu'un quart des amendements déposés sur les articles clés des trois lois étudiées reprennent les éléments de langage des lobbys.

Podium des lobbys les plus influents au sein des hémicycles



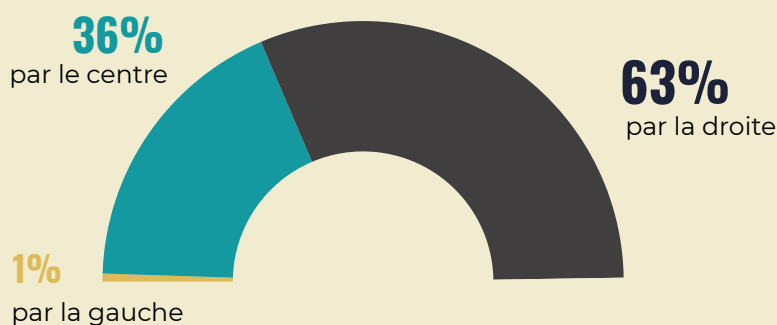
Si l'on zoome sur ces 25% d'amendements, on constate que les parlementaires républicain·e·s sont les principaux relais des lobbys, suivis des élu·e·s du centre qui intègrent souvent leurs revendications mot pour mot dans leurs amendements. **En moyenne, sur les trois articles clés des trois projets de loi sélectionnés, 63% des amendements reprenant les éléments de langage des lobbys sont déposés par des partis de droite***. 36% sont déposés par des élu·e·s du centre** et seuls 1% proviennent de la gauche.



1/4

des amendements déposés reprennent les éléments de langage des lobbys conventionnels - Medef, FNSEA et Plastalliance.

Ces amendements sont déposés à



*Partis de droite concernés : Les Républicains, Horizons, Rassemblement National.

**Partis du centre concernés : Ensemble Pour la République, UDI et indépendants, Union Centriste, Les Indépendants - République et Territoires, Rassemblement Démocratique et Social Européen, Démocrate (MoDem et Indépendants), Libertés Indépendants Outre-mer et Territoires, Renaissance.

FOCUS - LA FNSEA, PREMIER LOBBYISTE DE FRANCE ?

Au terme de notre enquête avec Data For Good, nous avons voulu aller plus loin en nous concentrant sur l'influence d'un lobby, certainement l'un des plus influents en France : la **FNSEA**. Avec Data For Good, nous avons analysé les correspondances entre la liasse d'amendements proposée par la FNSEA aux parlementaires lors des débats de la loi d'orientation pour la souveraineté en matière agricole et le renouvellement des générations en agriculture (LOA), et les amendements déposés.

Méthode

Chaque amendement de la liasse de la FNSEA est encodé sous forme d'un vecteur sémantique à l'aide d'un modèle d'embedding de texte. Le même traitement est appliqué à l'ensemble des amendements déposés à l'Assemblée nationale, au Sénat et en Commission Mixte Paritaire lors des débats sur la LOA. Nous avons ensuite calculé la similarité cosinus entre chaque paire (amendement FNSEA - amendement déposé) et défini un seuil de similarité, ici 0,9, au-delà duquel les deux amendements sont considérés comme très proches d'un point de vue sémantique et dans leur finalité (méthode à retrouver en annexe).

Résultats

D'après notre enquête, **13,1% des amendements du centre et de la droite reprennent** des éléments de la FNSEA. En parallèle, **0%** des amendements portés par la gauche reprennent les argumentaires de la FNSEA*.

Parmi ces amendements qui reprennent les termes de la FNSEA, **22,7%** comportent la mention de la FNSEA (**influence assumée**) tandis que **77,3%** ne la contiennent pas (**influence cachée**).

Conclusion

Notre enquête révèle une reprise notable des amendements de la FNSEA dans les amendements déposés par les député·e·s hors NUPES lors de la Loi d'orientation pour la souveraineté en matière agricole et le renouvellement des générations en agriculture (LOA). Une partie de ces emprunts est revendiquée, mais la majorité reste implicite, témoignant d'une influence souvent discrète d'un syndicat très puissant.

* Plus précisément, sur les amendements de la gauche à l'Assemblée nationale, 3/2658 sont concernés soit 0,1%.

Partie 2 : Un contre- lobbying en structuration

A hand holding a white and red megaphone, pointing it towards the right. The background is a blurred outdoor scene with a building and trees. The text is overlaid on the left side of the image.

LA RÉGULATION COMME AVANTAGE COMPARATIF

Contrairement à l'idée reçue d'une régulation perçue comme un frein à la compétitivité, la loi agit en réalité comme un catalyseur d'innovation et un moteur de structuration économique.

Lorsqu'elle est ambitieuse, cohérente et prévisible, elle crée un cadre de confiance qui oriente les investissements privés, sécurise les choix stratégiques des entreprises et réduit les incertitudes liées aux transitions systémiques. En fixant des seuils, des obligations de transparence ou des critères de durabilité, la régulation stimule la recherche, valorise les solutions pionnières et rend économiquement viables des alternatives qui peinaient jusque-là à émerger.

Elle ne se contente pas de redistribuer les cartes : elle rend possible la naissance de filières entières – recyclage et réemploi, protéines végétales, low tech, isolation biosourcée, mobilité douce, etc – en leur offrant un socle juridique, une reconnaissance institutionnelle, et souvent un accès facilité à des financements publics ou privés. **En somme, la loi ne se contente pas de limiter les externalités négatives : elle libère des potentiels industriels, favorise la montée en gamme, et permet à l'économie de se réorganiser autour de critères de résilience et d'intérêt général.**

Cette dynamique de régulation constructive ne concerne plus uniquement les pionnière·s de l'économie sociale et solidaire. Des entreprises aux profils très variés découvrent que leur intérêt économique peut converger avec l'intérêt général. Certaines se mettent à faire du lobbying pro-régulation, non pas par posture politique, mais pour sécuriser des débouchés, anticiper des changements systémiques ou valoriser une bifurcation stratégique.

Depuis six ans, Greenlobby a accompagné plus d'une centaine de structures dans cette logique. Ces acteur·rice·s, longtemps marginalisé·e·s, ont professionnalisé leur influence en s'alliant, en produisant des argumentaires techniques, en construisant des coalitions solides – comme celle autour de l'étiquetage environnemental ou des obligations de réemploi dans la loi Climat.

Pour ne prendre qu'un exemple, nous avons obtenu, à travers une stratégie de lobbying coordonnée, l'adoption d'un amendement rendant obligatoire l'utilisation de produits issus du commerce équitable dans la restauration collective (universités, maisons de retraite, entreprises...). Il s'agit de l'un des rares amendements de la loi Climat soutenu par six des huit groupes parlementaires, avec un avis favorable du gouvernement. Cette disposition a permis à des dizaines de producteur·ice·s de légumineuses, de fruits et légumes ou de céréales d'alimenter directement les cantines publiques et privées.

Cette victoire illustre comment des entreprises engagées, en misant sur la réglementation comme outil stratégique, peuvent infléchir les règles du jeu au service de l'intérêt général. Résultat : des repas plus sains, locaux et abordables pour les habitant·e·s, et des débouchés rémunérateurs et sécurisés pour les producteur·ice·s.

FOCUS - LOI GAROT : QUAND LES ACTEUR·RICE·S ENGAGÉ·E·S CRÉENT LE MARCHÉ PAR LA RÉGULATION

La **loi Garot**, adoptée en 2016, a instauré une obligation inédite pour les grandes surfaces: redistribuer ou valoriser leurs invendus alimentaires plutôt que de les jeter. Cette avancée législative, devenue un précédent emblématique, montre comment des acteur·rice·s engagé·e·s peuvent structurer un nouveau marché en s'appuyant sur la régulation.

Contrairement aux lois issues de grandes entreprises ou de filières industrielles traditionnelles, cette mesure est née d'une **mobilisation ascendante**. Des startups comme Too Good To Go ou Phénix, des associations de lutte contre la précarité alimentaire (Les Restos du Cœur, Banques Alimentaires), mais aussi des distributeur·rice·s progressivement rallié·e·s (difficile de s'opposer publiquement à un texte porteur de justice sociale), des relais médiatiques puissants et quelques député·e·s moteurs·rice·s autour de Guillaume Garot ont constitué une **coalition inédite et crédible**.

En rendant visible un problème jusqu'alors ignoré, en montrant que des solutions concrètes existaient déjà sur le terrain, et en alignant les intérêts économiques, sociaux et politiques, cette coalition a permis l'adoption d'une loi structurante. Non seulement elle a modifié durablement les pratiques de la grande distribution, mais elle a surtout ouvert et sécurisé un **nouveau champ d'activité pour les solutions anti-gaspi..**

Les résultats sont parlants :

- Une **croissance accélérée** pour les acteur·ice·s du réemploi et de la valorisation ;
- Des **dizaines de millions de tonnes de produits sauvés** chaque année ;
- Une **transformation structurelle d'un secteur** grâce à un cadre légal favorable.

Ce cas exemplaire illustre la **capacité stratégique des entreprises à impact à utiliser la régulation comme levier de marché**, à condition de se structurer collectivement, de produire des preuves, et de s'inscrire dans une temporalité politique opportune. Il démontre qu'un autre lobbying est non seulement possible, mais efficace – dès lors qu'il est **organisé, cohérent, et fondé sur l'intérêt général**.

Mais ce qui bouleverse le plus le rapport de force, c'est la montée en puissance d'acteur·rice·s « non militant·e·s » qui découvrent, parfois à leur insu, le potentiel politique de la régulation. Dans des secteurs où l'écologie était jusqu'ici perçue comme une contrainte administrative, des entreprises se mettent à repenser leur modèle pour s'aligner avec les tendances réglementaires émergentes.

C'est le cas d'une PME* que nous accompagnons, spécialisée dans les emballages plastiques à usage unique pour la restauration rapide. À l'origine, leur activité était très rentable et peu regardante sur les impacts environnementaux. Pourtant, confrontée à l'évolution de la loi (interdictions progressives, loi AGEC), l'entreprise a engagé un tournant stratégique. En repensant son sourcing, en abandonnant des fournisseurs peu transparents, en lançant des expérimentations de réemploi avec des communes, l'entreprise a déplacé son lobbying de défense de son modèle traditionnel vers la construction d'une alternative désirable. Ce n'est plus une simple réaction à la norme, mais un usage actif de la régulation comme boussole de transformation économique.

D'autres exemples similaires émergent dans des secteurs encore plus éloignés de l'activisme environnemental. Dans une entreprise de BTP que nous avons accompagnée, certains chef·fe·s de chantier ont compris, au contact des collectivités locales, que les appels d'offres évoluaient vers des pratiques de désimperméabilisation, de végétalisation et de résilience climatique. Là où l'écologie se limitait à des véhicules électriques ou à la réduction des impressions papier, elle devient une contrainte commerciale structurante.

* Information reçue dans un cadre de confidentialité, non publique.

Ces entreprises, pour rester dans la course, réinterrogent leurs matériaux, diversifient leurs offres, s'intéressent aux débats réglementaires et redéfinissent leurs priorités industrielles. Le droit, ici, reconfigure directement les marges, les produits et les relations clients.

Même une grande entreprise conventionnelle peut avoir intérêt à faire avancer une régulation environnementale ciblée – si elle permet de sécuriser un débouché, d'anticiper une bascule, de valoriser une innovation en interne, ou en cas de trop grand risque réputationnel. C'est notamment ce qu'il s'est passé au mois de juin 2025, lorsque cinq enseignes majeures de la grande distribution française¹² ont décidé de soutenir publiquement l'instauration d'un affichage environnemental harmonisé ainsi qu'un encadrement renforcé de la publicité destinée aux enfants.

C'est précisément là que se situe un enjeu politique stratégique : **la construction d'alliances favorables à la réglementation environnementale ponctuelles mais puissantes, entre militants, PME, et grandes entreprises.** Pour faire bouger les lignes, il faut utiliser tous les outils à notre disposition, y compris, l'appui momentané de grandes entreprises conventionnelles. Ces coalitions ne sont pas idéales sur tous les points, mais elles permettent de faire passer des lois ambitieuses quand les intérêts s'alignent. L'intérêt économique n'est pas unifié. Il est mouvant, fragmenté, et parfois réconciliable – à condition de travailler ces lignes de faille avec lucidité, stratégie et méthode.

”

“POUR ÊTRE CRÉDIBLE FACE À BERCY ET MATIGNON, IL FAUT UNE ARMÉE DE DIRIGEANTS ENGAGÉS QUI ÉCRIVENT ET PORTENT DES GRANDES LOIS. DES LOIS CADRES QUI PERMETTENT UNE ÉCONOMIE AU SERVICE DE L'HUMAIN ET RESPECTUEUSE DU VIVANT.”

VALÉRIE LUCE GRAMOND



ILLUSION D'UN INTÉRÊT ÉCONOMIQUE UNIFIÉ

Face à ces dynamiques émergentes, une idée continue de dominer le débat public : celle d'un monde économique homogène, nécessairement hostile aux normes sociales ou environnementales. Ce récit, largement porté par les syndicats patronaux traditionnels, masque en réalité des lignes de fracture profondes.

Car l'intérêt économique n'est pas unifié. Derrière l'apparente unanimité patronale contre la régulation, on trouve des stratégies, des modèles, des visions du progrès profondément divergents. **Certaines entreprises défendent publiquement des régulations ambitieuses, parce qu'elles y voient un levier de sécurisation de leur activité, un outil d'innovation ou une protection face à la concurrence déloyale.** D'autres s'y opposent frontalement pour préserver des rentes ou des modèles dépassés.

Cette tension traverse tous les secteurs, y compris les plus structurés. Dans l'agroalimentaire, l'énergie ou la finance, des entreprises prennent aujourd'hui des positions radicalement opposées sur l'étiquetage, la transparence, les obligations de résultat environnemental.

Dans ce contexte, il devient stratégique de visibiliser ces lignes de fracture. Non seulement pour déconstruire le récit d'un monde économique unifié, mais aussi pour légitimer un contre-lobbying économique, capable de faire contrepoids aux positions dominantes. Il ne s'agit pas de nier les intérêts économiques, mais de reconnaître qu'ils sont multiples, parfois incompatibles, et que certains d'entre eux peuvent objectivement servir l'intérêt général.

Deux exemples récents en offrent la démonstration : la mobilisation autour de la directive Omnibus, et les conséquences du Paquet Énergie-Climat 2030.

FOCUS : OMNIBUS - UNE SOLIDARITÉ ÉCONOMIQUE QUI S’AFFIRME FACE AUX TENTATIVES DE DÉRÉGULATION

Le projet de directive Omnibus, en fragilisant les piliers réglementaires de la transition (CSRD, CSDDD, Green Claims...), a provoqué une cristallisation politique inédite. Alors que l'économie alternative peinait encore à s'unir autour d'un même discours, cette tentative de dérégulation massive a permis la structuration progressive d'un front de résistance trans-sectoriel.

En mars 2025, le mouvement We Are Europe, **qui fédère aujourd'hui des professionnels de la RSE dans plusieurs pays européens**, publie une prise de position¹³ claire soutenue par la CEC : **la régulation n'est pas un frein, mais un actif stratégique. Elle est présentée comme un facteur de résilience, d'accès aux marchés exigeants, et de compétitivité durable face au dumping environnemental global.**

En France, cette dynamique catalyse une coalition élargie. Le Mouvement Impact France, le CJD, FAIR, Le Collectif Dirigeants Responsables ou encore B Lab France convergent pour défendre une application ambitieuse et pragmatique des normes européennes. Plusieurs tribunes communes, productions d'outils open source et événements publics illustrent ce tournant¹⁴.

Les données renforcent ce basculement :

- Une consultation menée par WeAreEurope et HEC et coordonnée par makesense (février 2025) révèle que 80 % des dirigeant·e·s de PME et ETI soutiennent la CSRD, tout en demandant un effort d'accompagnement (guides, aides, guichet unique)¹⁵.
- L'enquête du C3D (mars 2024) souligne que la CSRD est perçue comme un levier stratégique, et comme un accélérateur de la transformation des entreprises¹⁶.

Ce front n'est ni symbolique, ni conjoncturel. Il marque l'amorce d'une maturité politique nouvelle : celle d'acteur·rice·s économiques qui prennent la parole non plus seulement en réaction, mais en co-construction. Loin de l'image d'un tissu économique fragmenté, ce mouvement incarne une volonté de mutualiser le plaidoyer, d'assumer un positionnement politique structuré, et de peser dans le débat européen.

Ce que révèle Omnibus, en creux, c'est une fracture de représentation. Le patronat traditionnel ne parle pas au nom de la majorité des acteur·rice·s

économiques. Ce sont désormais les entreprises engagées, de toute taille, qui défendent les normes comme infrastructure de confiance, d'investissement, et d'orientation collective. Cette défense active de la régulation devient le socle d'un contre-lobbying économique légitime, capable de formuler une ambition commune et de créer les alliances nécessaires pour la faire advenir.

Lors de l'élaboration du Paquet Énergie-Climat 2030*, plusieurs catégories de petites et moyennes entreprises françaises et européennes ont été directement pénalisées par l'influence des grands énergéticiens. Les PME de la rénovation énergétique – spécialisées dans l'isolation des bâtiments, les solutions d'économie d'énergie ou les travaux de rénovation thermique – ont vu leur développement freiné par l'absence d'objectifs contraignants sur la performance des bâtiments, alors qu'un cadre ambitieux aurait stimulé la demande. De même, les PME actives dans les énergies renouvelables (installation de panneaux solaires, éolien, biogaz, pompes à chaleur) ont subi les effets d'un cadre réglementaire instable, peu incitatif à l'investissement. Ces manques ont également touché les fournisseurs d'équipements verts et d'ingénierie environnementale, souvent à la pointe de l'innovation, qui auraient bénéficié de signaux clairs en faveur d'un marché vert renforcé.

En France, plusieurs organisations représentant ces PME – telles qu'Enerplan (solaire), la FFIE (génie énergétique), la FERME (rénovation), le CLER¹⁷ (300 structures pour la transition énergétique) ou encore l'association Energy Cities¹⁸ (qui représente 1 000 autorités locales de 30 pays différents) – ont dénoncé publiquement cette frilosité réglementaire, appelant à des politiques cohérentes et stables. À l'échelle européenne, des fédérations comme SolarPower Europe¹⁹ ou REScoop.eu²⁰ ont critiqué l'approche court-termiste des négociations laissant encore la part belle aux énergies fossiles et ont alerté sur le risque de distorsions de marché.

Ces prises de position mettent en lumière un paradoxe central : en obtenant un affaiblissement des objectifs climatiques du Paquet Énergie-Climat – via le report ou l'assouplissement de normes contraignantes – les grands énergéticiens ont certes protégé leurs modèles économiques à court terme, mais au prix d'un coup d'arrêt pour l'innovation, l'emploi local et la dynamique de décarbonation portée par les PME du secteur.

* Le « Paquet Énergie-Climat 2030 », adopté en 2014, constitue le socle des objectifs climatiques européens à horizon 2030 ; il a été actualisé et renforcé en 2021 par le paquet législatif « Fit for 55 » dans le cadre du Pacte vert pour l'Europe.

ALLIANCES CITOYENS-ENTREPRISES AU SERVICE DE L'INTERET GENERAL

Longtemps, les entreprises ont été perçues comme un bloc homogène opposé à la régulation écologique et sociale. Mais cette lecture ne tient plus. Quand des acteur·rice·s économiques s'allient à la société civile, elles et ils peuvent faire basculer des batailles politiques majeures. Pas seulement en soutenant une cause, mais en légitimant des récits, en créant de nouveaux rapports de force, et en montrant que l'intérêt général peut aussi avoir un intérêt économique.

Ces coalitions hybrides – entre ONG, élu·e·s et entreprises – ont récemment permis d'arracher des victoires contre des acteur·rice·s puissant·e·s, qu'il s'agisse de la fast fashion ou des lobbys anti-nature à Bruxelles. **Elles incarnent une autre manière de faire du lobbying : stratégique, solidaire, et assumée.**

FOCUS : LA PROPOSITION DE LOI FAST FASHION, DERNIER EXEMPLE D'UNE STRATÉGIE D'ALLIANCE QUI COMMENCE À PORTER SES FRUITS

La proposition de loi contre la fast fashion s'inscrit dans une opinion publique déjà largement sensibilisée depuis l'effondrement du Rana Plaza en 2013. Cet événement a agi comme un électrochoc mondial, mettant en lumière les conditions de travail inhumaines et les dérives environnementales de l'industrie textile mondialisée. Depuis, les pétitions, documentaires, enquêtes et campagnes citoyennes ont contribué à inscrire durablement le sujet dans le débat public*.

Fort de cette sensibilisation et face à la montée en puissance de la fast fashion, 11 associations ont structuré un premier noyau d'action : le collectif "Stop Fast-Fashion"**. Ensemble, elles écrivent et portent une proposition de loi pour défendre le peu qu'il reste du tissu industriel textile français face à la concurrence déloyale des marques de fast fashion telles que Shein, Temu, Zara ou H&M. Le collectif est progressivement rejoint par des syndicats et des entreprises engagées du secteur comme Loom, Vestiaire Collective, la Fédération de la Mode circulaire ou encore le Mouvement Impact France.

* Adoption de la loi sur le devoir de vigilance en 2017.

** Actionaid pour des peuples solidaires, les Amis de la Terre France, Emmaüs France, Collectif éthique sur l'étiquette, Max Havelaar, Fashion Revolution, France Nature Environnement, Halte à l'Obsolescence programmée, REFER – Réseau Francilien du réemploi, Réseau National des ressourceries & recycleries, et Zero Waste France.

Une première alliance qui pousse les politiques de tous bords à s'intéresser au sujet. C'est Anne-Cécile Violland qui s'empare en premier du sujet en déposant une proposition de loi en janvier 2024 avec une partie du groupe Horizon*. Proche d'Edouard Philippe, ces parlementaires voient un moyen de faire un coup politique en se distinguant de la ligne politique d'Emmanuel Macron. Elle rallie Antoine Vermorel-Marques, député Les Républicains et rapporteur du groupe au sein de la commission développement durable, qui orchestre alors un coup médiatique en tournant en dérision les influenceur·se·s qui font des unboxing de produits des plateformes de fast fashion sur Tik Tok²².

Les débats à l'Assemblée font émerger de nouveaux soutiens. La Fédération du Prêt-à-Porter Féminin rejoint la dynamique et rappelle que la France a perdu 280 000 emplois dans le textile depuis 1990²³. **La loi ne concerne plus seulement l'écologie ou la consommation : elle devient un outil de reconquête industrielle.** Elle est adoptée à une large majorité, portée par une alliance transpartisane et une narration politique efficace.

Face à cette percée, le lobbying adverse s'organise. Shein, Temu et leurs relais mènent une vaste campagne de communication orchestrée par Havas²⁴, tandis que l'Alliance du Commerce choisit de défendre le *statu quo*. Mais des marques comme ZAPA et Tara Jarmon²⁵ refusent cette ligne. Elles claquent la porte de l'Alliance. Laura Marquant, directrice de ZAPA, prend la parole publiquement.



“L'ALLIANCE DU COMMERCE AURAIT DÛ NOUS DÉFENDRE. ELLE A CHOISI DE DÉFENDRE UN STATU QUO TOXIQUE. ALORS TARA JARMON OFFICIEL ET ZAPA QUITTENT L'ALLIANCE. ET J'APPELLE LES AUTRES MARQUES À S'INTERROGER À LEUR TOUR.”

LAURA MARQUANT

Cette séquence montre que les intérêts économiques ne sont pas unifiés : certaines marques n'ont pas reconnu leur position dans celle du syndicat dominant. En s'appuyant sur une alliance plurielle et un récit déjà partagé, une stratégie politique structurée peut ainsi ouvrir une brèche et peser dans le débat.

* Proposition de loi n° 2129 visant à réduire l'impact environnemental de l'industrie textile (30 janvier 2024)

FOCUS : ZOOM SUR LA LOI RESTAURATION DE LA NATURE

L'adoption de la loi européenne sur la restauration de la nature, en août 2024, montre pourtant ce qu'il est possible d'obtenir lorsque les trois leviers sont actionnés de manière coordonnée. Cette loi, juridiquement contraignante, oblige les États membres à restaurer une partie significative de leurs écosystèmes dégradés à horizon 2030, 2040 et 2050. Elle a pu être votée in extremis²⁶ grâce au revirement inattendu de la ministre autrichienne de l'environnement au terme d'un affrontement intense entre les forces de la transition et celles du statu quo. Cette loi²⁷ n'est pas parfaite – plusieurs mesures ambitieuses ont été écartées en cours de négociation, sous la pression des partis conservateurs et des syndicats agricoles. Mais elle représente malgré tout un tournant, obtenu grâce à un alignement rare.

D'un côté, une coalition de plus de 200 associations et ONG – réunies dans le mouvement #RestoreNature – a porté la question dans le débat public, mobilisé les citoyens, diffusé des récits puissants, et fait pression sur les député·e·s européen·ne·s. De l'autre, des groupes politiques progressistes (écologistes, sociaux-démocrates, une partie de Renew) ont pris le relais dans l'arène parlementaire pour défendre le texte face à une opposition structurée et agressive. Mais surtout, fait encore trop rare, une centaine de grandes entreprises européennes – issues des réseaux Business for Nature ou Our Nature, Our Business (Coca-Cola, Danone, Ikea, Nestlé...) – ont choisi de se positionner clairement en faveur du texte, en publiant des tribunes, en interpellant les gouvernements et en contribuant à légitimer le projet.²⁸



“EN ATTÉNUANT LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET EN RENFORÇANT NOTRE RÉSILIENCE FACE À SES IMPACTS, LA RESTAURATION DE LA NATURE PEUT ÉGALEMENT DEVENIR UN ALLIÉ PUISSANT POUR LES ENTREPRISES DIRECTEMENT AFFECTÉES PAR LA PERTE DE BIODIVERSITÉ ET LES RISQUES CLIMATIQUES, NOTAMMENT À TRAVERS LES PERTURBATIONS DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT OU LA RÉDUCTION DE L'ACCÈS AUX SERVICES ÉCOSYSTÉMIQUES ESSENTIELS.”²⁹

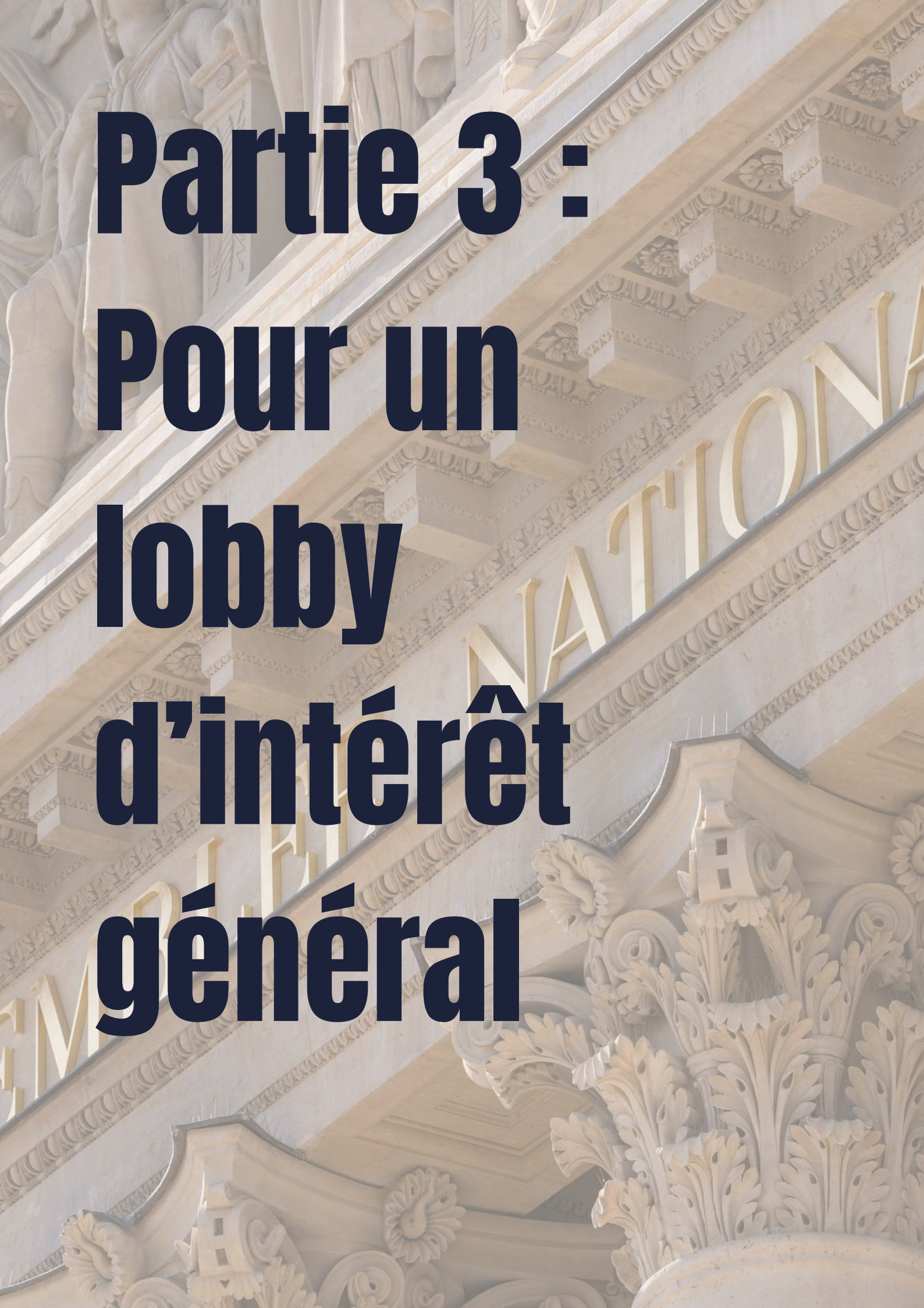
WWF (2023)

* Ouvertures filmées de boîtes de produits après achat

Ce front économique n'était pas majoritaire, mais il a pesé. Il a permis de montrer que des intérêts économiques existaient en faveur de la régulation écologique, qu'il n'y avait pas de consensus de l'économie contre l'environnement. C'est cette articulation entre force citoyenne, relais politiques, et appuis économiques ciblés qui a permis d'arracher un vote favorable, malgré le contexte défavorable. La victoire a été fragile, partielle, mais réelle.

Ce cas rappelle enfin que **toute victoire législative est réversible**. Depuis l'adoption du texte, les forces opposées à la régulation se sont remobilisées. Elles tentent aujourd'hui d'en neutraliser l'application, notamment via la directive "Omnibus" sur la simplification des normes. **La leçon est claire : pour transformer durablement, il ne suffit pas de gagner une fois. Il faut tenir dans la durée, structurer la vigilance, et construire un contre-pouvoir qui ne se contente pas de l'élan, mais s'organise pour la défense de ses conquies.**





Partie 3 : Pour un lobby d'intérêt général

L'OUTIL : LA LOI-CADRE COMME SOCLE DE CONVERGENCE

La recette gagnante de toute stratégie de lobby réussie, c'est :

- Un collectif rassemblé autour d'une ambition commune
- Une demande politique claire, prête à l'emploi
- Une fenêtre d'opportunité dans la sphère politique et médiatique

Construire pour ne plus subir, c'est ce que nous proposons en nous dotant d'un Lobby d'Intérêt Général pour peser sur les échéances électorales à venir, avec en ligne de mire, la présidentielle de 2027. Plus que de proposer un projet de société, les candidat·e·s doivent se doter de mesures concrètes formalisées dans des lois-cadres pour réformer les grands secteurs d'activité, comme cela a pu être fait avec la loi AGECL ou la loi climat et résilience.

Depuis sa création, Greenlobby accompagne des entreprises, associations et coalitions dans leurs combats politiques et législatifs pour une bifurcation écologique et sociale. De ces batailles sur le terrain institutionnel, une conviction forte émerge : nous avons besoin de changer non seulement les normes, mais aussi la manière même dont elles se construisent.

Aujourd'hui, nous sommes enfermé·e·s dans une dynamique défensive. Ceux qui portent l'intérêt général doivent constamment prouver, justifier, démontrer. Chaque réforme devient une épreuve technocratique : des seuils, des indicateurs, des dispositifs expérimentaux qui ne modifient jamais vraiment les règles. Ce brouillard réglementaire favorise les acteur·rice·s déjà puissant·e·s - ceux qui savent naviguer la complexité. Les autres restent à quai. Pire : nous demandons à ceux qui ont le moins (de ressources, de voix, de place dans les cercles de pouvoir) de faire le plus. On exige des initiatives pionnières qu'elles démontrent la faisabilité du monde de demain, pendant que les champions du *statu quo* continuent à bénéficier du cadre actuel sans contrainte, sans qu'on leur demande à eux de prouver que leur modèle de *business as usual* demeure viable.

Dans ce contexte, une loi-cadre n'est pas une loi parmi d'autres : c'est une stratégie politique de reconquête. Lorsqu'elle est bien conçue, la loi est un levier de prospérité, d'innovation, d'agilité. Elle pose les bornes, les protections, les règles du jeu communes – elle donne une vision. Elle permet aux acteur·rice·s économiques, associatifs et scientifiques de se positionner en confiance, de prendre des risques, d'investir sur le moyen terme. Bref, elle libère l'action.

Une loi-cadre bien construite devient ce que nous appelons le “minimum structurant” : un dénominateur commun qui ancre la transition dans le réel. Elle ne gomme pas les différences, mais elle fixe un cap autour duquel chacun peut construire ses spécificités. **Elle ne détaille pas tout, mais elle crée un cadre de référence, clair et partagé.** Elle transforme la transition, aujourd'hui perçue par certains acteur·rice·s comme une suite de contraintes et de sacrifices, en champ des possibles. Elle recentre le débat non pas sur ce qu'on perd, mais sur ce que nous voulons rendre possible ensemble. Il s'agit de poser une question fondatrice : **Dans un monde qui fonctionne, quelle est la loi dont nous avons besoin ?**

Les lois-cadres sont cet outil : elles permettent de changer l'ossature de l'économie, en alignant normes, fiscalité, incitations et interdictions avec les limites planétaires et la justice sociale. Elles donnent à voir ce que devrait être l'activité d'un secteur dans une économie du XXI^e siècle – une économie au service de l'humain et respectueuse du vivant.



NOTRE MÉTHODE

Planning :

1. Appel à candidature des organisations de chaque secteur qui souhaitent construire le cadre global pour que leur filière respecte les limites planétaires et la justice sociale.
2. Sélection des 10 acteur·rice·s économiques représentatif·ve·s qui vont constituer le groupe de travail initial et qui prennent l'engagement de voir plus grand qu'elles et eux.
3. Entretiens individuels entre les président·e·s ou directeur·ice·s généraux·ales des organisations du groupe de travail et un·e facilitateur·ice pour identifier les grands enjeux stratégiques.
4. Une journée d'atelier collectif pour se connaître, créer la confiance et faire émerger les points de convergence.
5. Rédaction d'une première version de proposition de loi cadre.
6. Une journée d'enrichissement et de validation de la proposition de loi selon la méthode de la prise de décision par consentement.
7. Mise en œuvre d'une stratégie de lobbying d'intérêt général – cf : 3.2.

Structure d'une Loi cadre :

- Article 1 – Vision : à quoi ressemblera la filière quand son économie sera respectueuse du vivant et mise au service de la justice sociale.
- Article 2 – Sensibilisation : comment engage-t-on les entreprises et les citoyen·ne·s (campagne nationale, formation, éducation, etc).
- Article 3 – Incitation : comment mettons-nous en place un cadre fiscal et financier qui récompense les comportements vertueux (taxes, impôts, subventions, commande publique, expérimentation, etc).
- Article 4 – Obligation : quels comportements vertueux définissons-nous comme le seuil minimum pour bien faire société en respectant les besoins sociaux vitaux et les limites planétaires* (soit le plancher d'une loi d'intérêt général).
- Article 5 – Interdiction : quels comportements néfastes définissons-nous comme contraires aux limites planétaires et la justice sociale (soit le plafond d'une loi d'intérêt général).

**L'économiste Kate Raworth définit un "plancher social" composé de 12 besoins de bases dont personne ne devrait manquer tels que l'alimentation, la santé, l'éducation, l'eau potable, le logement, l'accès à un travail digne, l'égalité des genres, une voix politique, etc. Il constitue le but à atteindre pour assurer l'épanouissement de chacune et chacun. Mais cet épanouissement ne peut se faire au-delà d'un cercle extérieur, qu'elle appelle le "plafond environnemental". Il est composé des 9 limites planétaires parmi lesquelles les changements climatiques, la perte de biodiversité, l'acidification des océans ou la pollution chimique. Collectivement, nous ne pouvons utiliser les ressources de manière trop intensive, au risque de soumettre l'équilibre de la planète à une trop grande pression et de mettre en danger le "plancher social"., Théorie du Donut, l'économie de demain en 7 principes, Kate Raworth, novembre 2018*

LA MÉTHODE : LE LOBBY D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Une fois la proposition de loi dite “cadre” finalisée par un premier noyau dur, il ne s'agit pas simplement de “la déposer” : **il faut créer un rapport de force progressif et structuré**, capable de déplacer les lignes politiques, économiques et médiatiques. Pour cela, il faut enclencher un cercle vertueux en adoptant une stratégie en deux axes qui se renforcent mutuellement :

1. **Élargir le collectif de soutien** en s'appuyant sur les allié·e·s naturel·le·s pour rallier progressivement la majorité des entreprises en leur fournissant les contenus prêts à l'emploi et la mobilisation de l'opinion publique à même de les aider à tenir un discours alternatif à celui assené par la petite poignée de grandes entreprises conventionnelles sur-représentées au sein des syndicats traditionnels.

2. **Mobiliser l'opinion publique et les politiques** par de grandes campagnes citoyennes et médiatiques afin d'aider les entreprises conventionnelles à se libérer du statu quo et faire contre-pouvoir au discours économique néolibéral dominant.

Les élections présidentielles et législatives sont toujours un moment charnière pour mettre en œuvre une stratégie de lobbying efficace et imposer un agenda.

L'imposition de la question écologique dans l'agenda politique national et international entre les élections de 2007 et 2017 est la preuve que la recette fonctionne, que le terreau n'a jamais été aussi fertile, mais qu'il faut s'inspirer des apprentissages de nos échecs et victoires sur les deux dernières décennies pour faire face aux contrecoups réactionnaires actuels.

En 2007, la Fondation pour la Nature et l'Homme réussit le tour de force de faire signer son Pacte pour l'écologie par l'ensemble des candidats conviés*, en premier lieu desquels les 3 principaux concurrents dont les deux finalistes – Nicolas Sarkozy (UMP), Ségolène Royal (PS) et François Bayrou (UDI). Sa force : un projet en 10 objectifs et 5 propositions concrètes allant d'une agriculture de meilleure qualité à l'instauration d'une taxe carbone. Des demandes claires qui parlent aux citoyens** et donc aux élu·e·s – 60% des député·e·s ont signé le Pacte écologique législatif***.

* Le 31 janvier 2007, tous les candidats – dont Nicolas Sarkozy et Ségolène Royal, mais pas Jean-Marie Le Pen, non convié – signent le texte au musée du Quai Branly. Source: Hours, C. (2017, janvier 27). Il y a 10 ans, le « Pacte Hulot » installait l'écologie en politique. Public Sénat. <https://www.publicsenat.fr/actualites/non-classe/il-y-a-10-ans-le-pacte-hulot-installait-l-ecologie-en-politique-53938>

** Le Pacte recueille 750.000 signatures de soutien. Source : Ibid.

*** En janvier 2008, 375 des 577 député·e·s de l'Assemblée nationale. Source Ibid.

L'écologie fait alors son entrée dans la politique par la grande porte. Dans la foulée, le Grenelle de l'Environnement marque un tournant majeur en imposant un agenda écologique à toutes les strates politiques et économiques.

La crise économique de 2008 et les mobilisations du monde agricole de 2010 et 2012 viennent freiner l'importance prise par l'écologie dans l'agenda politique. Il est intéressant de remarquer que les arguments mis en avant hier par les tenants d'une pause sont les mêmes que ceux brandis par les réfractaires d'aujourd'hui*. La bonne nouvelle ? L'écologie est revenue en position de force et sur le devant de la scène politique entre 2015 et 2021.

D'abord en saisissant le momentum de la Conférence des Nations unies sur les changements climatiques de Paris (COP21) en 2015. Succès diplomatique en partie expliqué par l'engagement public de grandes coalitions d'entreprises** à réduire leurs émissions carbone en réponse à l'appel des ONG et aux attentes des politiques***. Puis, fort de cette victoire politique internationale et de l'opportunité offerte par les présidentielles de 2017, Emmaüs France et la Fondation pour la Nature et l'Homme lancent "l'Appel des Solidarités". Pour la première fois de l'histoire, 180 associations de la solidarité et de l'environnement portent conjointement un plan d'action****. Un coup médiatique et politique qui impulse la création du premier "super-ministère" de la Transition écologique et solidaire dont Nicolas Hulot prend la tête³⁰. Second ministre d'État sur le rang protocolaire – après l'Intérieur et avant la Justice –, il gère un portefeuille transverse et peut présider, par délégation du Premier ministre, le comité interministériel pour le développement durable³¹.

*"Après avoir affirmé en mars 2010, devant la profession agricole réunie en son Salon que l'environnement, « ça commence à bien faire », Nicolas Sarkozy vient de récidiver, cette fois lors de ses vœux au « monde rural », en Ariège. Règles environnementales trop « tatillonnes » notamment dans le domaine de l'eau, promesse de « prendre un certain nombre de décisions pour relâcher la pression », critique de « décisions récentes qui ont été prises par le Conseil d'Etat [visant à avancer la date de clôture de la chasse, ndr] qui sont vécues par une partie de nos compatriotes comme vraiment un souci non pas de résoudre un problème, mais de les empêcher de profiter de ce qu'on pourrait appeler un petit bonheur »". Source : Billé, R. (2012, mai 14). Environnement : un nouveau Grenelle ne suffira pas. Le Club de Mediapart. <https://blogs.mediapart.fr/edition/les-invites-de-mediapart/article/140512/environnement-un-nouveau-grenelle-ne-suffira-pa>

** Sur le portail Nazca, qui répertorie les initiatives collaboratives et individuelles entre la COP20 et COP21, 1 122 entreprises affichaient leurs engagements en faveur du climat, parmi lesquelles 75 % des entreprises du CAC 40. Les initiatives privées seront inscrites dans le Plan d'Actions Lima-Paris, qui constitue une première forme de réponse intergouvernementale.

*** Laurent Fabius : « Les entreprises [...] ont montré qu'elles étaient de plus en plus sensibles à cette question, à la fois parce que les chefs d'entreprise ont des convictions et aussi parce que [...] la croissance verte, c'est aussi un bon « business ». » Fabius, L. (2015, mai 22). Déclaration de M. Laurent Fabius, ministre des affaires étrangères et du développement international, sur la lutte contre le dérèglement climatique, à Paris le 22 mai 2015. Vie Publique. <https://www.vie-publique.fr/discours/194916-declaration-de-m-laurent-fabius-ministre-des-affaires-etrangees-et-du>

**** Les ONG se sont mises d'accord sur les 5 caps des solidarités nécessaires à l'élaboration de toutes politiques publiques. Un programme soutenu par plus de 200 000 citoyen·ne·s, et 500 propositions et expérimentations concrètes.

Dans ce gouvernement d'Edouard Philippe, le poste du ministre de l'Économie occupé par Bruno Le Maire n'arrive qu'en 10ème place protocolaire. Un signal fort que la priorité gouvernementale affichée était de mettre l'économie au service de la transition écologique et solidaire.

FOCUS : LA LOI PACTE, DEUX ANS DE COMBAT STRUCTURANT POUR L'ÉCONOMIE ALTERNATIVE ET RÉFORMÉE

Présentée à l'automne 2017 comme un laboratoire d'innovation politique, la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) vise à incarner la promesse d'un "renouveau des pratiques politiques"* du président Emmanuel Macron. Six binômes député·e·s-dirigeant·e·s** pilotent plus de 600 auditions, aboutissant à près de 1 000 propositions³². Une consultation citoyenne est lancée début 2018, avant le dépôt du projet de loi à l'Assemblée en juin.

Mais derrière cette méthode affichée comme ouverte, le choix des participant·e·s – exclusivement issu·e·s du monde entrepreneurial, souvent technophile et élitiste*** – écarte les représentant·e·s des salarié·e·s et des modèles alternatifs. L'innovation sociale, la transition écologique ou l'économie solidaire sont largement absentes des débats initiaux. Conséquence : le Medef salue un projet qui "favorise la croissance" et "simplifie la vie des entreprises"³⁶.

En réponse, le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) lance en septembre 2018 le collectif #NousSommesDemain^{37 38} (France Active, Groupe SOS, Acta Vista, Le Labo de l'ESS, et d'autres), au lendemain du départ fracassant du ministre de l'Écologie Nicolas Hulot. Il publie une tribune pour défendre trois mesures concrètes : un pack pour accélérer les Jeunes Entreprises Sociales et Écologiques (JESE), une préférence aux financements solidaires, et la création d'un statut d'entreprise à mission. Il donnera aussi naissance au Mouvement Impact France et à ses Universités d'Été qui travaillent chaque année à construire une vision alternative et plus durable de l'économie.

* « Je veillerai à ce qu'il y ait un renouvellement démocratique. Les citoyens auront voix au chapitre, ils seront écoutés », discours d'investiture d'Emmanuel Macron, 15 mai 2017.

** Création, croissance, transmission et rebond (Olivia Grégoire, députée LREM de Paris et Clémentine Gallet, présidente de Coriolis Composite) ; Partage de la valeur et engagement sociétal des entreprises (Stanislas Guerini, député LREM de Paris et Agnès Touraine, présidente de l'Institut Français des Administrateurs) ; Financement (Jean-Noël Barrot, député MODEM des Yvelines et Alice Zagury, présidente de The Family) ; Numérisation et innovation (Célia de Lavergne, députée LREM de la Drôme ; Lionel Baud, PDG de Baud Industries ; et Philippe Arraou, président d'honneur de l'ordre des experts comptables) ; Simplification (Sophie Errante, députée LREM de Loire-Atlantique et Sylvain Orebi, président de Orientis (Kusmi Tea - Løv Organic)) ; Conquête de l'international (Richard Yung, sénateur LREM des Français de l'étranger et Eric Kayser, artisan boulanger, fondateur de la Maison Kayser)

*** Quelques exemples de ces profils en annexe^{33 34 35}

Ce contre-lobbying s'organise et s'intensifie : mobilisation citoyenne pendant le Grand Débat début 2019, premières Universités de l'Économie de Demain à l'automne. Une stratégie qui permet de peser dans le débat public et d'infléchir, en partie, le contenu final de la loi.



“AUCUNE AVANCÉE MAJEURE NE PEUT ADVENIR SANS MOBILISATION CITOYENNE, SANS ADHÉSION ÉCONOMIQUE, ET SANS PRISE DE RELAIS POLITIQUE.”

HUGO CARTALAS

La crise du Covid-19 agit comme un catalyseur. Le Réseau Action Climat, #NousSommesDemain (400 000 entreprises) et d'autres acteurs interpellent le gouvernement pour conditionner les 20 milliards d'aides publiques à des engagements écologiques et sociaux. Ils défendent une relance en faveur des entreprises à impact. En parallèle, la Convention Citoyenne pour le Climat, forte d'un soutien populaire, impose 149 propositions ambitieuses au débat national. Ces initiatives montrent la puissance d'un front uni entre société civile, entreprises engagées et opinion publique pour peser sur les choix politiques, même en temps de crise.

Mais depuis deux ans, l'agenda écologique subit une attaque coordonnée du front industriel et conservateur – un schéma déjà observé entre 2008 et 2014. Cette fois, le camp de la transition est mieux structuré. Le mouvement rassemblé autour du Mouvement Impact France unit plus de 40 réseaux territoriaux, sectoriels et nationaux³⁹, avec une ambition claire : faire contrepoids aux syndicats patronaux dominants. Cette maturité stratégique ouvre la voie à un rapport de force crédible. En articulant mobilisation citoyenne, alliances économiques et stratégie politique, il devient possible d'imposer une nouvelle vision du progrès.

* « Je veillerai à ce qu'il y ait un renouvellement démocratique. Les citoyens auront voix au chapitre, ils seront écoutés », discours d'investiture d'Emmanuel Macron, 15 mai 2017.

** Création, croissance, transmission et rebond (Olivia Grégoire, députée LREM de Paris et Clémentine Gallet, présidente de Coriolis Composite) ; Partage de la valeur et engagement sociétal des entreprises (Stanislas Guerini, député LREM de Paris et Agnès Touraine, présidente de l'Institut Français des Administrateurs) ; Financement (Jean-Noël Barrot, député MODEM des Yvelines et Alice Zagury, présidente de The Family) ; Numérisation et innovation (Célia de Lavergne, députée LREM de la Drôme ; Lionel Baud, PDG de Baud Industries ; et Philippe Arraou, président d'honneur de l'ordre des experts comptables) ; Simplification (Sophie Errante, députée LREM de Loire-Atlantique et Sylvain Orebi, président de Orientis (Kusmi Tea – Løv Organic)) ; Conquête de l'international (Richard Yung, sénateur LREM des Français de l'étranger et Eric Kayser, artisan boulanger, fondateur de la Maison Kayser)

L'histoire de la transition écologique est jalonnée d'élans prometteurs – portés par des citoyen·ne·s engagé·e·s, des entreprises pionnières, des responsables politiques volontaristes. Mais ces dynamiques échouent souvent à atteindre un changement systémique. Pourquoi ? Parce qu'ils et elles restent enfermé·e·s dans le **triangle de l'inaction : un mécanisme d'auto-paralysie où chaque acteur·rice attend que les autres bougent.**

- Les citoyen·ne·s espèrent un sursaut politique.
- Les responsables politiques invoquent l'absence de soutien économique ou populaire.
- Les entreprises réclament un cadre législatif clair avant d'évoluer.

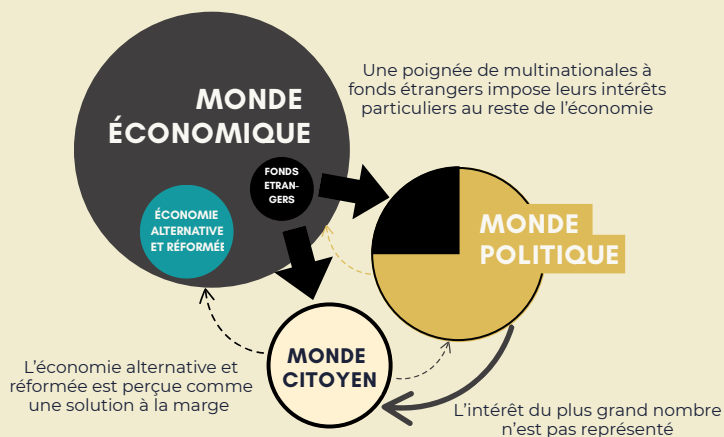
Pour en sortir, il faut inverser la dynamique. Construire un triangle de l'action, où la mobilisation citoyenne, l'adhésion économique et la prise de relais politique se renforcent mutuellement. C'est ce triptyque qui transforme un plaidoyer en loi, une indignation en régulation, un déséquilibre en basculement.

Pour provoquer ce basculement, il nous faut un plan d'action commun. Un plan d'action où chaque acteur assume sa complémentarité et met sa légitimité au service de l'intérêt général. La stratégie que nous proposons se déroule en trois vagues successives Elle s'appuie sur six années d'expérimentations au sein de Greenlobby avec des acteurs pluriels – dialogues réussis, confrontations, blocages – et sur **une conviction : face à l'agressivité des forces réactionnaires, il faut une réponse proportionnée, ambitieuse, systémique.**

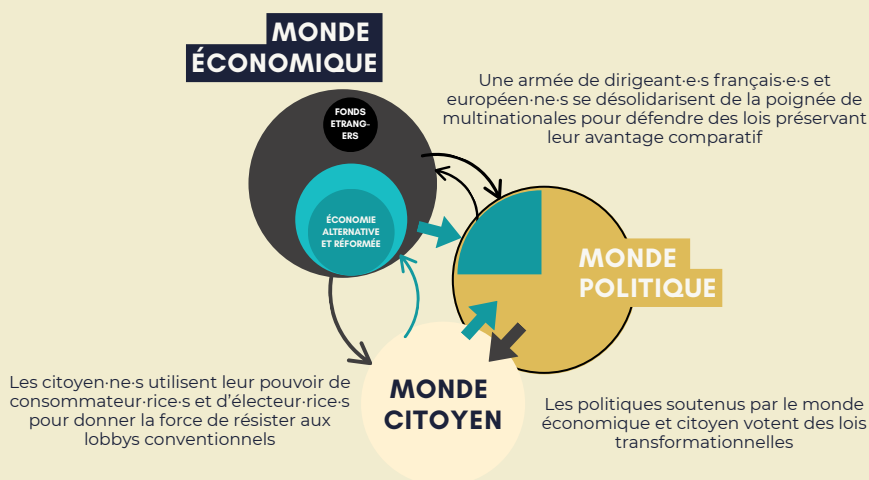
L'objectif n'est pas le compromis : c'est l'adhésion à un nouveau paradigme. Une économie qui fait loi, mais dans le respect du vivant. **Un État stratège, qui assume que c'est la politique qui doit fixer le cadre à l'économie, et non l'inverse.**

LE TRIANGLE DE L'ACTION : TROIS VAGUES POUR INVERSER LE RAPPORT DE FORCE

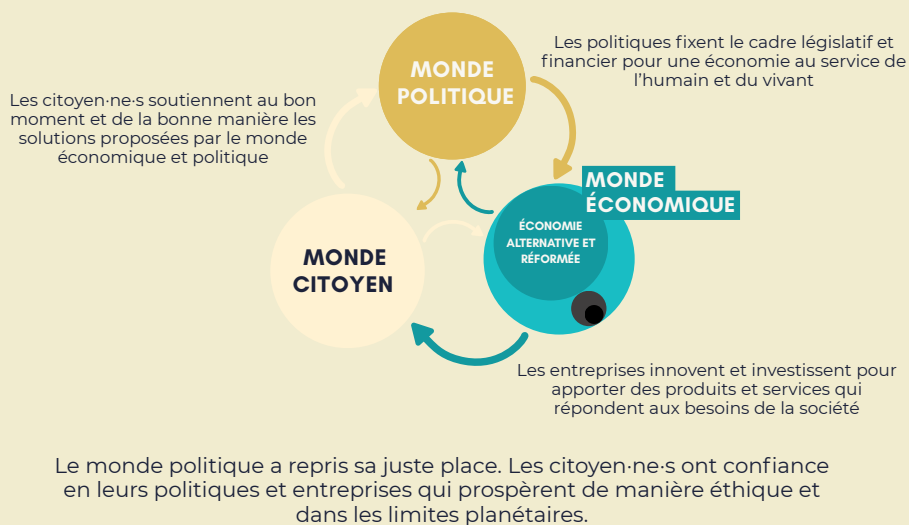
Des mondes asservis a une économie court-termiste



Une stratégie pour reprendre le pouvoir



L'intérêt général au coeur de la décision politique



LE TRIANGLE DE L'ACTION : TROIS VAGUES POUR INVERSER LE RAPPORT DE FORCE

> Vague 1 : Convaincre les alliés naturels

Objectif : Expliquer et vulgariser la proposition de loi.

Cibles prioritaires : Entreprises engagées (qu'elles soient TPE-PME, ETI et grandes entreprises) et collectifs représentatifs ; associations de consommateur·rice·s et de citoyen·ne·s ; ONG environnementales et sociales ; syndicats salariés ; élu·e·s locaux·ales, nationaux·ales et leaders d'opinion sensibles à la cause (médias, influenceur·se·s, scientifiques, artistes).

Méthode :

1. Consultation individuelle (en ligne et/ou lors d'un échange oral) des organisations ayant répondu à l'appel à projet.
2. Prise en compte des retours qui améliorent la proposition de loi.
3. Journée avec toutes les organisations intéressées par le fait de rejoindre l'Alliance pour un Lobby d'Intérêt Général (ALIG) afin de :
 - Valider la version définitive de la loi ;
 - Définir la stratégie de lobbying collective.
4. Réunion publique de présentation de la proposition de loi et de la stratégie.
5. Campagne de mobilisation auprès de toutes les communautés de chaque allié·e pour aller chercher les premiers politiques – ex : pétition et interpellation en ligne.

> Vague 2 : Diviser les réfractaires

Objectif : Aller chercher les entreprises qui doutent au sein des grands syndicats représentatifs pour les rassurer et les pousser à se positionner publiquement.

Cibles prioritaires : TPE-PME ; médias spécialisés et locaux ; responsables des programmes des partis politiques, élu·e·s locaux·ales, parlementaires et cabinets ministériels.

Méthode :

1. Interventions des membres de l'ALIG dans les groupes locaux d'entreprises comme les antennes locales du Medef et de la CPME, les incubateurs, etc.
2. Identification des chef·fe·s d'entreprises sensibles au discours et des réfractaires les plus influents.

3. Temps d'échange privilégié avec les chef·fe·s d'entreprises sensibles pour :
 - Les convaincre de rejoindre l'alliance ;
 - Construire avec eux la meilleure stratégie pour leur donner la force de rallier d'autres entreprises de leurs groupes locaux.
4. Campagne de sensibilisation de l'opinion publique par la mise en valeur des projets territoriaux qui démontrent la viabilité d'un modèle alternatif et l'importance de la loi cadre pour les généraliser – ex : visites, événements.
5. Campagne médiatique dans la presse quotidienne régionale et spécialisée pour valoriser les entreprises du territoire qui s'engagent et interpeller celles qui ne se sont pas encore positionnées publiquement.
6. Campagne de mobilisation citoyenne pour :
 - Célébrer les entreprises locales qui s'engagent et dénoncer celles qui ne bougent pas ou s'y opposent – ex : campagne de phoning et mailing, interpellation sur les réseaux sociaux, sitting, etc.
 - Remercier les maires, conseiller·ère·s, député·e·s et sénateur·rice·s locaux·ales qui soutiennent la loi et interpeller ceux qui s'y opposent – ex : questions lors des réunions publiques, demandes de rendez-vous et actions devant les permanences parlementaires, etc.

> Vague 3 : Rendre toute opposition inacceptable

Objectif : Ouvrir la fenêtre d'Overton et cranter l'ambition en rendant trop coûteux politiquement pour les décideur·euse·s économiques et politiques de se positionner contre par principe.

Cibles : ETI et grandes entreprises; président de la République, Premier ministre et ministres, président·e de partis et de groupes politiques ; médias grand public.

Méthode :

1. Intervention des PME et leaders économiques locaux alliés auprès des groupes nationaux des syndicats représentatifs conventionnels tels que l'Afep, le Medef, la CPME, etc.
2. Identification des ETI et grandes entreprises :
 - sensibles au discours et/ou fragilisés à leur base – ex : contestations internes ou externes ;
 - qui s'opposent le plus farouchement et qu'il faut neutraliser.
3. Échanges individuels entre l'ALIG et les ETI/grandes entreprises sensibles pour convaincre les premiers champions de chaque catégorie à sortir du bois afin de redorer leur image et en faire un avantage comparatif.

4. Création d'un cercle porté par l'ETI et la grande entreprise pionnière pour rassurer et emmener derrière eux 3 ou 4 autres coopétiteurs*.
5. Grande campagne médiatique et marketing avec le soutien d'agences de communications et d'annonceurs pour mobiliser largement l'opinion publique – ex: campagne virale sur les réseaux sociaux, affichages dans les transports en commun, double page dans la presse nationale, spots radios et télé.
6. Grande campagne de mobilisation citoyenne de show and shame pour :
 - célébrer les ETI et grandes entreprises qui finissent par soutenir la loi et renforcer la pression sur ceux qui continuent à se dire "neutre" ou s'y opposer – ex : mobilisation de salarié·e·s en interne, boycott, action en justice, etc.
 - remercier les membres du Gouvernement, président·e·s de groupes ou de partis politiques qui s'engagent à voter la loi et augmenter la pression sur ceux qui continuent à se dire "neutre" ou s'y opposer – ex : campagne de mailing et phoning, interpellation sur les réseaux sociaux, mobilisation devant les lieux de pouvoir, questions d'auditeur·rice·s lors des interventions médias, grève générale de la filière, etc.

RÉFORMES POUR RÉTABLIR LES CONDITIONS D'UN DÉBAT JUSTE ET TRANSPARENT

Comme nous avons pu le constater dans les deux premières parties de ce rapport, notre système institutionnel explique pour beaucoup la prédominance des lobbys de l'économie conventionnelle. Dans le cadre de la Constitution de la Ve République, le Gouvernement dispose d'un contrôle renforcé sur l'ordre du jour parlementaire**, en particulier à l'Assemblée nationale, ce qui limite les marges d'action des groupes d'opposition. Cet équilibre institutionnel confère un poids important à l'exécutif dans l'élaboration des politiques publiques, et par conséquent, aux acteur·rice·s économiques ayant un accès privilégié aux ministères.

* Combinaison de "compétiteur·rice·s" et "coopération", les "coopétiteur·rice·s" sont des concurrent·e·s qui s'allient et coopèrent autour d'un objectif commun.

** Selon l'article 48 de la Constitution du 4 octobre 1958 : (...) l'ordre du jour des assemblées comporte, par priorité et dans l'ordre que le Gouvernement a fixé, la discussion des projets de loi déposés par le Gouvernement et des propositions de loi acceptées par lui. (...)

Ces derniers mois, plusieurs décisions ont suscité des interrogations quant à l'équilibre entre les pouvoirs et à l'intégrité du processus démocratique*. Certaines prises de parole publiques, y compris de la part de membres du gouvernement⁴⁰, ont pu fragiliser la confiance dans les institutions, en alimentant un climat de défiance à l'égard de la justice ou en suggérant une lecture opportuniste des règles constitutionnelles. Avec un score de 67/100, la France se retrouve désormais en dessous de la moyenne des pays considérés comme pleinement démocratiques (73/100)⁴¹. Plus de la moitié des citoyen·ne·s estiment n'avoir aucune raison d'être fier·e·s de notre système démocratique et 45% d'entre eux se méfient de la politique selon le CEVIPOF⁴². Ce contexte pose la question de l'indépendance des pouvoirs et de la capacité des institutions à garantir une gouvernance équitable et orientée vers l'intérêt général.

Dernier exemple en date : suite au dépôt en masse d'amendements par les forces de gauche, le rapporteur de la "loi Duplomb"^{**} a déposé une motion de rejet sur sa propre loi à l'Assemblée nationale. Ce geste, pour le moins paradoxal, a permis de court-circuiter le débat législatif en hémicycle et d'envoyer directement le projet en Commission Mixte Paritaire à majorité conservatrice, dans la version adoptée par le Sénat. Une manœuvre qui fait le bonheur de la FNSEA, largement impliquée dans la rédaction initiale du texte. Si cette procédure reste conforme au cadre légal, elle soulève néanmoins de sérieuses questions sur les mécanismes d'influence à l'œuvre et sur l'usage détourné des règles parlementaires démocratiques, au service d'intérêts privés.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de renforcer les garde-fous démocratiques et d'introduire des mécanismes permettant de mieux encadrer l'influence des intérêts privés sur la décision publique. Cela implique plusieurs axes :

1. Lutte contre la corruption et pour la transparence

- Obligation de publication en temps réel de toutes les rencontres entre lobbyistes et décideurs publics (ministres, parlementaires, hauts fonctionnaires).
- Renforcement des sanctions en cas de non-déclaration ou de fausse déclaration d'activités de lobbying (amendes dissuasives, inéligibilité temporaire).

* Affaires Nestlé Waters, Shein, parjures avérés d'Aurore Bergé et François Bayrou dans le cadre de commissions d'enquêtes.

** Proposition de loi visant à lever les contraintes à l'exercice du métier d'agriculteur.

- Création d'un registre public unique et accessible en ligne, recensant tous les lobbyistes, leurs clients, et les sujets traités.
- Obligation de sourcer les amendements (déclarer avec quels acteurs ils ont été travaillés) et que le scrutin public par vote électronique devienne la norme et non plus l'exception.

2. Réforme de la HATVP

- Extension du champ d'action : inclure les élus locaux, membres de cabinets ministériels, dirigeants d'entreprises publiques et hauts fonctionnaires.
- Rehaussement des exigences de déclaration : détail obligatoire des intérêts financiers, des participations, et des activités annexes.
- Doublement du budget et des effectifs de la HATVP pour permettre des contrôles systématiques et des enquêtes approfondies.
- Pouvoir de sanction autonome : permettre à la HATVP d'infliger directement des sanctions financières et administratives.

3. Mettre l'intérêt général au coeur de l'agenda politique

- Création de niches parlementaires pour discuter des textes d'intérêt général : les lois qui ont été construites et sont portées conjointement par des dirigeants d'entreprises, des représentants salariés, des collectivités territoriales, des associations et des citoyens.
- Réserve obligatoire d'au minimum 10% du temps parlementaire annuel à l'examen de ces lois d'intérêt général.
- Obligation pour les commissions parlementaires d'examiner ces textes dans un délai de 6 mois.

Réformer ainsi la prise de décision publique, c'est refuser qu'elle soit écrite à huis clos par quelques-un·e·s pour quelques-un·e·s. C'est reconnaître que la démocratie ne s'épuise pas dans le vote, mais qu'elle se vit au quotidien, dans la transparence des processus, la confrontation des idées et la possibilité pour chacun d'influer sur le cours collectif. Faute de quoi, la défiance grandissante à l'égard des institutions continuera de se nourrir d'un sentiment d'impuissance, de confiscation et d'injustice.

CONCLUSION

L'économie dominante a gagné en occupant le terrain, pas en ayant raison. À nous de reprendre pied. Ce rapport n'est pas une plainte, c'est un plan. Ce n'est pas une critique, c'est une stratégie.

Ce que les lobbys dominants ont bâti, ils l'ont fait par méthode, non par magie. Ce que nous devons bâtir à notre tour, c'est un rapport de force juste, structuré, assumé. **Un lobbying d'intérêt général, non comme exception mais comme nouvelle norme.**

LE CHANTIER EST OUVERT !

Vous souhaitez rejoindre l'Alliance pour un Lobby d'Intérêt Général ?

⇒ Rendez-vous sur notre [site](#) à la page [dédiée](#) !



Références - Ndbp

PARTIE 1 -

1. **Marchal, R. (2023, juin 28).** Transparence de la vie publique : "Des évolutions sont nécessaires", estime Didier Migaud (HATVP). LCP. <https://lcp.fr/actualites/transparence-de-la-vie-publique-des-evolutions-sont-necessaires-estime-didier-migaud>
2. **Lann, P. (2022, mai 16).** Pantouflage express du ministre Jean-Baptiste Djebbari : le "oui mais" de la HATVP. Marianne. <https://www.marianne.net/politique/gouvernement/pantouflage-express-du-ministre-jean-baptiste-djebbari-le-oui-mais-de-la-hatvp>
3. **Marianne, M. (2022, mai 24).** La HATVP refuse le pantouflage de Jean-Baptiste Djebbari à la CMA-CGM. Marianne. <https://www.marianne.net/politique/gouvernement/pantouflage-avorte-de-jean-baptiste-djebbari-a-la-cma-cgm-la-hatvp-a-dit-non>
4. **HATVP (s. d.).** Relations avec les représentant·e·s d'intérêts. HATVP. https://www.hatvp.fr/wordpress/wp-content/uploads/2018/05/Brochure_Relation_RI_avril2018_vf.pdf
5. **HATVP. (2022, juin 3).** Vade-mecum sur l'extension du répertoire des représentant·e·s d'intérêts. HATVP. <https://www.hatvp.fr/presse/rapport-dactivite-2024-de-la-haute-autorite/v>
6. **Auto déclaration issue du site Internet d'Axa.** <https://www.axa.com/fr/engagements/politique-dialogue>
7. **INSEE. (2014).** Les catégories d'entreprise en France : de la microentreprise à la grande entreprise. INSEE. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1379705>
8. **FNSEA (2025, février 25),** La loi d'orientation agricole est votée ! Un premier pas pour réaffirmer la vocation productive de l'agriculture. <https://www.fnsea.fr/communiqués-de-presse/la-loi-dorientation-agricole-est-votee-un-premier-pas-pour-reaffirmer-la-vocation-productive-de-lagriculture/>
9. **Coordination rurale. (2019, mai 19).** Droit à l'erreur – Une reconnaissance toujours plus nécessaire. <https://www.coordinationrurale.fr/lactualite/droit-a-lerreur-reconnaissance-toujours-plus-necessaire/>
10. **MEDEF (2017, février),** Livre Blanc : 40 PROPOSITIONS POUR MODERNISER ET SIMPLIFIER LE DROIT DE L'ENVIRONNEMENT. <https://www.medef.com/uploads/media/node/0001/04/975a2d61c6633525f2f25ba995df35ff5707b71d.pdf>
11. **Plastalliance. (2019, septembre 29).** Plasturgie: Les amendements du Sénat concernant les industriels du plastique. <https://www.plastalliance.org/plasturgie-senat-amendements-loi-economie-circulaire-lutte-gaspillage>

Références - Ndbp

PARTIE 1

1. **Marchal, R. (2023, juin 28).** Transparence de la vie publique : "Des évolutions sont nécessaires", estime Didier Migaud (HATVP). LCP. <https://lcp.fr/actualites/transparence-de-la-vie-publique-des-evolutions-sont-necessaires-estime-didier-migaud>
2. **Lann, P. (2022, mai 16).** Pantouflage express du ministre Jean-Baptiste Djebbari : le "oui mais" de la HATVP. Marianne. <https://www.marianne.net/politique/gouvernement/pantouflage-express-du-ministre-jean-baptiste-djebbari-le-oui-mais-de-la-hatvp>
3. **Marianne, M. (2022, mai 24).** La HATVP refuse le pantouflage de Jean-Baptiste Djebbari à la CMA-CGM. Marianne. <https://www.marianne.net/politique/gouvernement/pantouflage-avorte-de-jean-baptiste-djebbari-a-la-cma-cgm-la-hatvp-a-dit-non>
4. **HATVP (s. d.).** Relations avec les représentant·e·s d'intérêts. HATVP. https://www.hatvp.fr/wordpress/wp-content/uploads/2018/05/Brochure_Relation_RI_avril2018_vf.pdf
5. **HATVP. (2022, juin 3).** Vade-mecum sur l'extension du répertoire des représentant·e·s d'intérêts. HATVP. <https://www.hatvp.fr/presse/rapport-dactivite-2024-de-la-haute-autorite/v>
6. **Auto déclaration issue du site Internet d'Axa.** <https://www.axa.com/fr/engagements/politique-dialogue>
7. **INSEE. (2014).** Les catégories d'entreprise en France : de la microentreprise à la grande entreprise. INSEE. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1379705>
8. **FNSEA (2025, février 25),** La loi d'orientation agricole est votée ! Un premier pas pour réaffirmer la vocation productive de l'agriculture. <https://www.fnsea.fr/communiqués-de-presse/la-loi-dorientation-agricole-est-votee-un-premier-pas-pour-reaffirmer-la-vocation-productive-de-lagriculture/>
9. **Coordination rurale. (2019, mai 19).** Droit à l'erreur – Une reconnaissance toujours plus nécessaire. <https://www.coordinationrurale.fr/lactualite/droit-a-lerreur-reconnaissance-toujours-plus-necessaire/>
10. **MEDEF (2017, février),** Livre Blanc : 40 PROPOSITIONS POUR MODERNISER ET SIMPLIFIER LE DROIT DE L'ENVIRONNEMENT. <https://www.medef.com/uploads/media/node/0001/04/975a2d61c6633525f2f25ba995df35ff5707b71d.pdf>
11. **Plastalliance. (2019, septembre 29).** Plasturgie: Les amendements du Sénat concernant les industriels du plastique. <https://www.plastalliance.org/plasturgie-senat-amendements-loi-economie-circulaire-lutte-gaspillage>

PARTIE 2

12. **Puget, Y. (2025, juin 16).** Carrefour, Auchan, Intermarché, Casino et Coopérative U écrivent à plusieurs ministères pour "aller plus loin dans la transition alimentaire". La Conso s'engage. <https://www.lsa-conso.fr/carrefour-auchan-intermarche-casino-et-cooperative-u-ecrivent-a-plusieurs-ministeres-pour-aller-plus-loin-dans-la-transition-alimentaire,461109>
13. **#WeAreEurope. (2025, mars).** Conference at the European Parliament. Linkedin. https://www.linkedin.com/posts/weareeurope_weareeurope-conference-at-the-ep-march-25th-activity-7310329661454995456-p57M
14. **Impact France. (2025, mars 10).** Clean Industrial Deal et Paquet Omnibus – La nouvelle compétitivité européenne cherche encore sa boussole. Impact France. https://cdn.prod.website-files.com/6155b8373b8e8c838c39bf8a/67ce9fc8885bc404ac36fddb_NP%20-%20Omnibus.pdf et Impact France. (2025, janvier 22). Simplifions la CSRD sans renoncer à son ambition. Impact France. <https://www.impactfrance.eco/nos-actus/simplifions-la-csrd-sans-renoncer-a-son-ambition>
15. **Make Sense. (2025).** Consultation CSRD : Que pensent vraiment les entreprises françaises?. Make Sense. https://cdn.prod.website-files.com/6749822d1a70fc5484027822/67bdd8209a6bb55035a6d48d_Consultation%20CSRD%20-%20Que%20veulent%20les%20entreprises.pdf
16. **C3D. (2024, juin).** Restitution de l'enquête sur la CSRD. C3D. <https://www.cddd.fr/application-csrd-restitution-enquete-85-entreprises/>
17. **CLER. (2022).** Paquet climat européen : une opportunité pour la transition énergétique. Réseau Cler. <https://cler.org/paquet-climat-europeen-une-opportunite-pour-la-transition-energetique/>
18. **Boughriet, R. (2014, février 24).** Paquet énergie-climat 2030 : plus de 1.000 villes européennes demandent des objectifs ambitieux. Actu Environnement. <https://www.actu-environnement.com/ae/news/paquet-climat-energie-objectifs-ambitieux-energy-cities-20877.php4>
19. **Meban, B. (2022).** SolarPower Europe calls on European Leaders for a coordinated EU response to energy prices and decisive renewable ambition. SolarPower Europe. <https://www.solarpowereurope.org/press-releases/solar-power-europe-calls-on-european-leaders-to-responsibly-co-ordinate-eu-action-on-energy-market-action>
20. **Güell, O. (2022).** REPowerEU Plan carves out role for community energy but the EU still needs to address its fossil energy import addiction. REScoop.eu. <https://www.rescoop.eu/news-and-events/press/repowereu-plan-carves-out-role-for-community-energy-but-the-eu-still-needs-to-address-its-fossil-energy-import-addiction>
21. Proposition de loi n° 2129 visant à réduire l'impact environnemental de l'industrie textile (30 janvier 2024)

22. **Orus-Boudjema, S. (2024, février 13).** "Fast Fashion" : un député LR veut "démoder" la "mode jetable". France Info. <https://www.radiofrance.fr/franceinter/fast-fashion-un-depute-lr-veut-demoder-la-mode-jetable-6757141>

23. **Les amis de la Terre. (2024, novembre).** Quand la fast-fashion surfe sur la crise du textile. Les amis de la Terre France. <https://www.amisdelaterre.org/fast-fashion-surfe-crise-textile>

24. **Florine Morestin.. (2025, 2 mai).** "La mode est un droit" : Shein et Havas main dans la main pour jeter le doute sur la loi anti fast-fashion. Novethic. <https://www.novethic.fr/economie-et-social/transformation-de-leconomie/mode-droit-shein-havas-jeter-doute-loi-anti-fast-fashion>

25. **Marquant, L. (2025, mai).** L'Alliance du Commerce aurait dû nous défendre. Elle a choisi de défendre un statu quo toxique. Alors Tara Jarmon Officiel et ZAPA quittent l'Alliance. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/laura-marquant_je-retire-tara-jarmon-et-zapa-de-lalliance-activity-7333122907365142531-mdvK/?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAACWd4QQBTlj4DIYC1LjHwdEA51z-1iNeIRY

26. **Guillot, L. (2024, juin 17).** Rogue Austrian minister burns bridges to save EU nature law. Politico. <https://www.politico.eu/article/rogue-austria-environment-minister-leonore-gewessler-burns-bridges-save-eu-nature-restoration-law/>

27. **Chastand, J. (2024, juin 17).** La loi sur la restauration de la nature adoptée in extremis après le revirement de l'Autriche. Le Monde. https://www.lemonde.fr/planete/article/2024/06/17/la-loi-sur-la-restauration-de-la-nature-adoptee-in-extremis-apres-le-revirement-de-l-autriche_6240958_3244.html

28. **WWF (2023).** Beyond short-term profit: businesses call for a strong Nature Restoration Law. WWF. <https://www.wwf.eu/?10023441/Beyond-short-term-profit-businesses-call-for-a-strong-Nature-Restoration-Law>

29. Ibid.

PARTIE 3

30. **Décret du 17 mai 2017** relatif à la composition du Gouvernement.

31. **Décret n° 2017-1071 du 24 mai 2017** relatif aux attributions du ministre d'Etat, ministre de la transition écologique et solidaire.

32. **Alimi, J. (2018, janvier 14)** . Loi Pacte : la loi new-look est arrivée ! Le Parisien. <https://www.leparisien.fr/politique/loi-pacte-la-loi-new-look-est-arrivee-14-01-2018-7499463.php>

33. **Clémentine Gallet**, présidente de Coriolis Composite, équipe les grands noms de l'aviation : Airbus, ses filiales Stelia Aerospace et Premium Aerotec, Dassault Aviation, Safran Nacelles, Comac et Bombardier ; Lionel Baud, PDG de Baud Industries, spécialiste de la filière de décolletage dont la priorité est de s'ouvrir à l'international

34. **Alice Zagury**, présidente de The Family qui a levé 80 millions d'euros dans l'accompagnement de 270 start-ups entre 2013 et 2016 mais reconnaît que 9 projets sur 10 ne s'en sortent pas. Zagury, A. (2016, janvier 19) "Les précieux conseils d'Alice Zagury (TheFamily) pour créer sa start-up". Challenges. https://www.challenges.fr/entreprise/start-up/les-precieux-conseils-d-alice-zagury-thefamily-pour-creer-sa-start-up_59849

35. **Agnès Touraine**, présidente de l'Institut Français des Administrateurs, cousine de la Marisol Touraine (Ministre des Affaires sociales et de la Santé sous tous les gouvernements de François Hollande entre 2012 et 2017), diplômée de Sciences Po et Columbia, passée par McKinsey et Hachette, investit dans de nombreux Conseil d'administration de grandes entreprises comme Darty. Source : Vilaginé, Y. (2014, juillet 3). "Agnès Touraine, l'amazone de l'Institut français des administrateurs". Les Echos. <https://www.lesechos.fr/2014/07/agnes-touraine-lamazone-de-linstitut-francais-des-administrateurs-1102897>

36. **Medef. (2018, juin 29)**. "Loi PACTE : une forte ambition pour la croissance des entreprises.". <https://www.medef.com/communique-de-presse/article/loi-pacte-une-forte-ambition-pour-la-croissance-des-entreprises>

37. **Parmi les premières organisations** : France Active – Groupe SOS – Acta Vista – Le Labo de l'ESS – La Fédération des Entreprises de l'Insertion – Enercoop – Avise – Ashoka – Ess France – Groupe AÉSIO – La Conciergerie Solidaire – APF France Handicap – VAE Les 2 Rives – Simplon – UDES – Crédit coopératif – Mutualité Française – Mozaik RH – PHENIX – Croix Rouge – makesense (liste non exhaustive).

38. **50 entrepreneur·se·s pour une économie d'avenir (2018, septembre 4)**. "Nous sommes demain ! 50 entrepreneurs pour une économie d'avenir", La Tribune. <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/nous-sommes-demain-789233.html>

39. **CEC**, Maison de la Bio, Réseau Alliance, CJD.

40. Bruno Retailleau : "L'État de droit, ça n'est pas intangible ni sacré", dans Lejeune, G. (2024, septembre 28). Bruno Retailleau au JDD : « Il faut renverser la table en mémoire de Philippine ». Le Journal du Dimanche. <https://www.lejdd.fr/politique/bruno-retailleau-au-jdd-il-faut-renverser-la-table-en-memoire-de-philippine-150010>

41. **Transparency International. (2024)**. Indice de Perception de la Corruption (IPC) 2024

42. **CEVIPOF. (2025)**. Baromètre de la confiance politique 2025. <https://www.sciencespo.fr/cevipof/fr/actualites/barometre-de-la-confiance-politique-du-cevipof-2025-le-grand-desarroi-democratique/>

ANNEXES

Méthodologie

ENQUÊTE SUR LE PANTOUFLAGE DANS LE GOUVERNEMENT MACRON

1. Documents étudiés

Nous avons analysé les parcours de 130 ministres à ce jour sous les deux mandats d'Emmanuel Macron (2017 - 2022 et 2022 - mai 2025). Toutes nos données ont été collectées à partir de sources publiques que le site de la HATVP ou des articles de journaux d'investigation.

2. Objectifs de l'enquête

L'objectif est de documenter les dynamiques de circulation entre les sphères publique et privée en comptabilisant les cas de pantouflage et rétro pantouflage.

3. Définition des catégories

Nous avons regroupé le pantouflage (passage du public au privé) et le rétro-pantouflage (passage du privé au public) dans une catégorie unique, dans une optique de clarté et parce que nous pensons que peu importe si le passage dans le privé intervient en amont ou en aval du mandat public, la personne peut tout à fait avantager son ancien secteur tout comme se servir du réseau acquis dans le public pour favoriser sa nouvelle filière. En revanche, nous avons choisi de ne pas comptabiliser les allers-retours entre l'administration publique et les fonctions politiques, considérant que l'effet de levier au profit d'intérêts privés y est limité.

4. Limites de l'étude

Cette analyse repose exclusivement sur des sources ouvertes et comporte donc certaines omissions et zones d'ombres. De plus, les déclarations sur le registre de la HATVP ne sont pas exhaustives et parfois même délibérément floues.

ENQUÊTE DATA FOR GOOD & GREENLOBBY SUR LA REPRISE PAR LES PARLEMENTAIRES DES POSITIONS DES LOBBYS

1. Objectif de l'analyse

Dans le cadre de ce projet mené en partenariat entre Data for Good et Greenlobby, nous avons développé des méthodes d'analyse visant à détecter et quantifier l'alignement entre les amendements parlementaires et les positions exprimées par des lobbys sur 3 grandes lois de ces dernières années. L'objectif est d'apporter des éléments objectifs et reproductibles permettant de mieux comprendre l'influence des lobbys dans les débats parlementaires.

Nous avons développé deux approches complémentaires exploitant des modèles de langage de grande taille (LLMs) et des modèles d'embeddings pour évaluer la proximité entre les propositions des lobbys et les amendements déposés.

2. Récupération et préparation des données d'amendements

Les données utilisées dans ce projet proviennent des sources officielles de l'Assemblée nationale et du Sénat. Nous avons récupéré les amendements parlementaires sous forme de fichiers JSON structurés dans le cas de l'assemblée nationale et sous forme d'un fichier CSV pour le Sénat. Ces données sont disponibles en open data sur les sites institutionnels.

Pour l'Assemblée nationale, les données ont été directement téléchargées depuis le portail de données parlementaires à l'adresse suivante :

<https://data.assemblee-nationale.fr/travaux-parlementaires/amendements/tous-les-amendements>

Chaque fichier contient les amendements pour un texte législatif donné, incluant :

- Le texte intégral de l'amendement,
- Son identifiant,
- L'auteur (député ou sénateur),
- Le groupe parlementaire,
- Le titre et numéro de l'article concerné,
- Le sort de l'amendement (adopté, rejeté, retiré, tombé, etc.),
- Les éventuels sous-amendements liés.

Pour **le Sénat**, les données ont été directement téléchargées depuis le site du Sénat. Exemple pour la Loi d'orientation pour la souveraineté en matière agricole et le renouvellement des générations en agriculture :

<https://www.senat.fr/dossier-legislatif/pjl23-639.html>

Les données ont été **normalisées et nettoyées** : suppression des balises HTML, correction des encodages, gestion des caractères spéciaux, et uniformisation des formats. Cette étape a permis de constituer une base cohérente, exploitable pour les traitements sémantiques automatisés (via LLM ou embeddings), tout en assurant une traçabilité rigoureuse des amendements étudiés.

Méthode 1 : Détection de similarités à partir d'un élément de langage

Définition

Un élément de langage désigne une formulation ou expression standardisée, souvent utilisée de manière répétée, visant à promouvoir les intérêts spécifiques d'un groupe d'influence. Ces éléments sont parfois intégrés dans les propositions d'amendements rédigées ou suggérées par des représentants d'intérêts, et adoptées par des députés sans modifications substantielles.

Dans notre cas, ces éléments de langage ont été identifiés par GreenLobby. Ceux-ci expriment la position défendue par un lobby sur un sujet donné. Par exemple la défense d'un droit à l'erreur des agriculteurs défendu par plusieurs lobbys agricoles : « L'exercice agricole est soumis à un trop grand nombre de normes, parfois contradictoires, ce qui peut entraîner des erreurs involontaires de la part des agriculteurs. Il est donc nécessaire de leur accorder un droit à l'erreur, et de présumer que leurs erreurs excluent toute intentionnalité afin qu'ils puissent corriger leurs fautes sans être immédiatement sanctionnés. ».

Approche

Nous avons conçu une méthode qui, à partir d'un élément de langage et d'un ensemble d'amendements associés à un article ou à un texte législatif, permet de déterminer si chaque amendement est aligné ou non avec la position exprimée. Pour ce faire, nous utilisons un LLM (modèle de langage) interrogé via un prompt formulé en langage naturel, afin d'évaluer automatiquement l'alignement.

Cette méthode permet de quantifier l'alignement d'un député ou d'un groupe politique avec une position donnée, issue de la rhétorique des lobbys, sur la base de ses propositions d'amendement.

Evaluation

Pour évaluer la qualité de notre méthodologie, nous avons annoté manuellement 292 amendements. Pour avoir un échantillon d'évaluation représentatif de la diversité des textes et des éléments de langage, nous avons choisi 3 éléments de langage différents pour la Loi d'orientation pour la souveraineté en matière agricole et le renouvellement des générations en agriculture. Ce jeu de données nous a permis de trouver les modèles et les prompts les plus performants en fonction de ce type de données.

Pour chaque élément de langage, un échantillon aléatoire d'environ 100 amendements a été annoté manuellement (aligné / non aligné), pour un total de 292 amendements.

Nous avons comparé les prédictions issues de différents modèles de langues avec cette base de vérité terrain, afin de mesurer la précision, le rappel et la fiabilité globale de la méthode.

Méthode 1 : Détection de similarités à partir d'un élément de langage

Application

Sélection de trois lois :

- la Loi d'orientation pour la souveraineté en matière agricole et le renouvellement des générations en agriculture (**LOA**) 2025
- la Loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (**AGEC**) 2020
- la Loi **Industrie Verte** 2023

Pour chaque loi, un élément de langage a été défini.

De plus, une fois les résultats obtenus, tous les amendements classés « alignés » ont fait l'objet d'une vérification manuelle afin d'éliminer les éventuels faux-positifs. Les résultats seront communiqués dans le rapport.

Limites et perspectives

Les modèles de langage utilisés peuvent produire des réponses incohérentes ou biaisées si le prompt est mal calibré. Une vigilance particulière a été portée à la formulation des requêtes.

L'interprétation de l'alignement reste partiellement subjective et dépend du contexte politique et juridique de chaque amendement. Un regard humain complémentaire reste indispensable.

L'utilisation des modèles de langage de grande taille (LLMs) présente plusieurs limites notables. D'abord, ces modèles sont sujets à des erreurs : ils peuvent produire des affirmations incorrectes, incohérentes ou fictives avec une grande assurance. D'où l'importance de repasser sur les prédictions pour éliminer les faux positifs.

Ces modèles ont aussi un coût environnemental, social et économique élevé. Leur entraînement et leur utilisation mobilisent des ressources de calcul massives, impliquant une consommation énergétique significative et une empreinte carbone non négligeable. Enfin, ces technologies soulèvent des questions économiques et sociales : elles accentuent les inégalités entre les grandes entreprises disposant des moyens d'exploiter ces modèles, et les acteurs plus modestes. De plus, leur déploiement à grande échelle peut impacter l'emploi dans certains secteurs, en automatisant des tâches auparavant humaines sans toujours garantir des conditions de transition équitables.

Méthode 2 : Similarité sémantique avec une liasse d'amendements d'un lobby

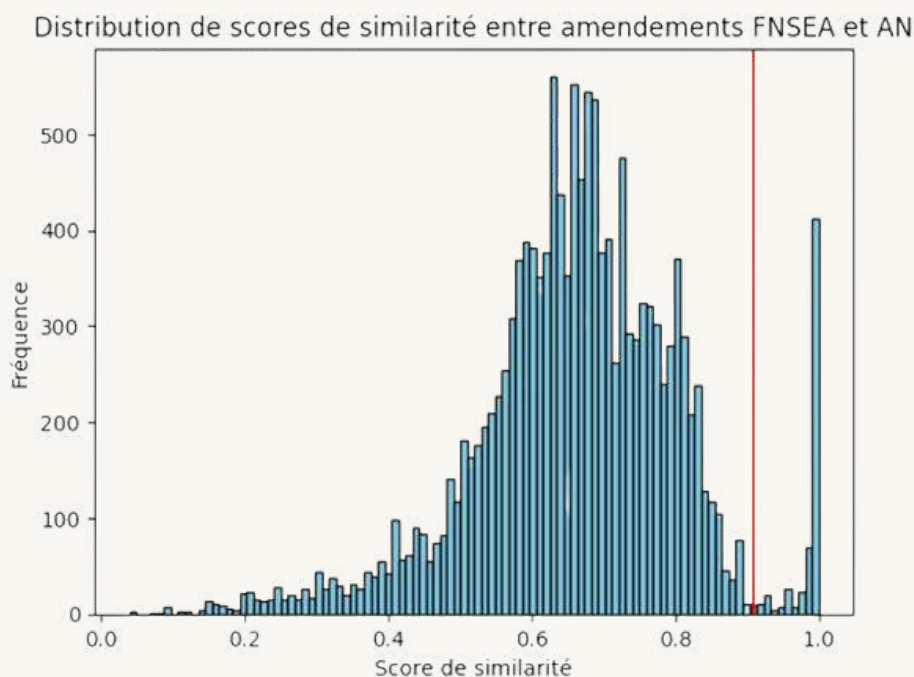
Définition

Une liasse d'amendements est un ensemble de propositions concrètes rédigées par un lobby, destinées à influencer le contenu d'un projet ou proposition de loi donné. Il s'agit de formulations précises, envoyées directement aux parlementaires.

Approche

Chaque amendement de la liasse du lobby est encodé sous forme d'un vecteur sémantique à l'aide d'un modèle d'embedding provenant de Huggingface. Le modèle choisi est le sentence-transformers/paraphrase-multilingual-MiniLM-L12-v2. Un modèle d'embedding de phrases (ou sentence embedding model en anglais) est un outil d'apprentissage automatique conçu pour transformer une phrase en un vecteur numérique de dimension fixe. Ce vecteur capture la signification sémantique de la phrase, permettant ainsi de comparer, regrouper ou rechercher des phrases similaires sur le plan du sens. Le même traitement est appliqué à l'ensemble des amendements déposés à l'Assemblée Nationale, au Sénat et en Commission Mixte Paritaire.

Nous calculons ensuite la similarité cosinus entre chaque paire (amendement issu du lobby - amendement parlementaire). Un seuil de similarité est défini empiriquement, au-delà duquel les deux amendements sont considérés comme très proches d'un point de vue sémantique et dans leur finalité. Ici, le seuil a été défini à 0,9. Ce seuil a été choisi par approche expérimentale, en inspectant un ensemble de paires d'amendements choisi pour tester différentes valeurs de seuil. Ce seuil a été choisi car il limitait le nombre de faux positifs afin de ne pas catégoriser des amendements comme liés à l'influence d'un lobby quand ce n'est pas le cas. La figure ci-dessous met en valeur la distribution des scores de similarité entre les paires d'amendements. Cette distribution apporte un nouvel élément de justification au choix de cette valeur de 0,9.



Méthode 2 : Similarité sémantique avec une liasse d'amendements d'un lobby

Application

Cette approche permet d'identifier les cas où un amendement déposé au Parlement est fortement inspiré (voire copié à l'identique) à partir d'un amendement proposé dans la liasse d'amendement du lobby, même si la formulation diffère. Elle met en lumière les reprises textuelles ou les convergences fortes entre les propositions du lobby et les amendements effectivement déposés.

Limites et perspectives

Les modèles d'embeddings peuvent être sensibles à des variations superficielles telles que la longueur des phrases ou leur structure syntaxique, ce qui peut affecter la précision des comparaisons sémantiques. De plus, ils ont parfois du mal à distinguer des phrases ayant des significations opposées mais des structures similaires, comme "Le projet est approuvé" et "Le projet est rejeté". Enfin, leur capacité à gérer des textes longs ou complexes est limitée, car ils peuvent perdre des nuances sémantiques importantes dans de tels contextes.

Pour chaque nouvelle liasse d'amendements, il est important de refaire le travail de choix de valeur seuil, car les amendements de lobbys et des différentes chambres parlementaires peuvent avoir des formats syntaxiques différents. Donc il n'est pas garanti que le seuil choisi ici soit optimal pour d'autres textes.

3. Conclusion

Les deux méthodes développées sont généralisables à d'autres textes législatifs, éléments de langage et lobbys. Elles ouvrent la voie à un suivi automatisé et reproductible de l'influence des groupes d'intérêt dans le débat législatif.

En revanche, ces méthodologies décrites, qui s'appuient à la fois sur un modèle de langage de grande taille (LLM) pour la compréhension contextuelle et sur un modèle d'embedding pour la mesure de similarité sémantique, ne peuvent pas garantir des résultats entièrement fiables. D'autant que ces modèles peuvent souffrir de biais intrinsèques, d'une sensibilité aux seuils choisis et d'un échantillon d'entraînement relativement restreint. Cependant, dès lors que le seuil de similarité est défini avec rigueur et que l'on reste vigilant quant aux limites des modèles (notamment en contrôlant les faux positifs et négatifs), la méthode fournit des résultats suffisamment pertinents et exploitables.

CRÉDITS ET REMERCIEMENTS

Auteure principale & pilotage éditorial

Matisse de Rivières

Vision stratégique & méthodologie du lobby d'intérêt général

Valérie Luce Gramond, Hugo Cartalas

Recherches de fond & coordination sur les études de cas

Perrine Andalo

Collaboration avec Data For Good

Merci à toute l'équipe pour leur rigueur, leur engagement et leur enthousiasme à contribuer à ce rapport. Membres impliqués : Olivier Chaslot, Thibaut Duguet, Basile Roth

Mise en page & relecture

Maëlys Michel-Bannier, Léo Guéripel, Maxime Beysecker, Pauline Cachoux, Amélie Champy, Chloé Brighenti, Perrine Andalo

Infographies

Édouard Marchal, Chloé Brighenti, Perrine Andalo

Remerciements spéciaux

Au reste de l'équipe de Greenlobby : Ludivine Dumas, Laurie Guerrieri, Benjamin Dubois

POUR UN LOBBY D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

JUIN 2025

greenlobby