

Interview de Véronique Queffélec – Portrait d’une lobbyiste atypique, pionnière du lobbying en France et en Inde

Véronique Queffélec



[Véronique Queffélec](#) est cofondatrice et responsable du développement d'[Euromédiations](#). Après avoir exercé dans un cabinet d’avocat au Conseil d’Etat et à la Cour de Cassation puis comme consultante à Burston-Marsteller, agence au sein duquel elle crée le département *Public Affairs* en 1987 avec Chris Fisher et Olivier Berman, elle contribue à initier le département *Public Affairs* d’autres puissantes agences de communication telles que Deloitte & Associés, Hill & Knowlton, ou Civis Eurocom. Par ailleurs, [Véronique Queffélec](#) enseigne le droit parlementaire à Paris V de 1991 à 1993, et travaille dix ans comme conseiller d’un groupe de parlementaires (1983-1993). Parallèlement, elle crée en 1990 Intermédiations qu’elle quitte en 1993 pour fonder Euromédiations. L’expérience de Véronique Queffélec dans le lobbying couvre divers domaines dont la finance, l’environnement et la santé. En 2006, Indiamediation voit le jour, un cabinet de conseil spécialisé dans la conquête des marchés en Inde. Véronique Queffélec aide aussi les entreprises indiennes à faire des fusions et acquisitions en Europe.

IE-Lobbying : Vous êtes une personnalité du [lobbying](#) à double titre. À la fois théoricienne et praticienne du lobbying, vous êtes notamment à l’origine en 1993 de la création du cabinet de [lobbying Euromédiations](#), et vous êtes régulièrement invitée à des conférences et colloques afin de faire part de votre expérience.

Vous

IE-L : Comment en êtes-vous venue au [lobbying](#)?

Véronique Queffélec : Mon parcours universitaire se compose d’un DEA de droit public (Paris I) Certificat de droit de l’Environnement et d’un DEA de sciences politiques (Paris I). J’ai également effectué la 44^e session nationale de l’IHEDN et ai reçu une formation de médiateur.

Par ailleurs, je suis colonel (RC) de l’armée de l’air et fais partie de l’Association des Constitutionnalistes

Mon parcours universitaire m’a permis d’avoir une cartographie précise des centres de décisions politiques et administratifs au niveau national et communautaire. Après mes études, j’ai travaillé un an comme collaboratrice d’un avocat au Conseil d’Etat et à la Cour de Cassation. J’ai aussi enseigné le droit parlementaire à Paris V en DEA pendant deux ans.

C'est donc naturellement que le lobbying s'est imposé à moi. À partir de 1986, lorsque Burson-Marsteller France m'a chargée du développement du département *Public Affairs*. J'ai été une des premières personnes à pratiquer ouvertement le lobbying au sein d'une agence conseil, ce qui s'est développé assez tardivement en France. Auparavant, je travaillais en tant que collaborateur d'un groupe de parlementaires alsaciens toutes tendances politiques confondues.

En 1986, il était très compliqué de faire comprendre non pas l'utilité mais la légitimité du lobbying. J'ai essuyé les plâtres. Mais Chris Fisher et Olivier Berman, qui dirigeaient Burton-Marsteller France à l'époque et allaient fréquemment aux Etats-Unis, ont vite compris l'intérêt d'être les premiers à faire du lobbying. Début 1987 nous avons commencé !

Mon rôle était de regarder sur tout *new business* de Burton-Marsteller France s'il y avait matière à lobbying. Mon premier « gros » dossier : la défense des corps gras d'origine végétale. Brièvement, il s'agissait de convaincre les pouvoirs publics qu'il était préférable de consommer des corps gras d'origine végétale plutôt qu'animale pour des raisons de santé publique (maladies cardio-vasculaires), et cela avec la caution de professeurs en médecine. Les parlementaires ont repris notre discours et ont été en quelques sortes nos « vecteurs de communication », y compris le Ministre de la Santé, Mme Barzach, convaincue que « les maladies cardio-vasculaires étaient un fléau qui tuait plus que les accidents de la route. ». Ce discours a bénéficié aussi d'une large couverture médiatique, puisque repris par la PQN, la PQR, la presse scientifique, féminine, etc.

C'était extraordinaire de pouvoir intervenir dans le processus décisionnel. C'était un jeu intellectuel. Il était cependant frustrant d'être toujours condamné à l'ombre dans un monde de plus en plus médiatique. Je ne pouvais répondre à aucune interview sur le lobbying. Les entreprises publiques ou assimilées : Air France, EDF, La Caisse des Dépôts, la Caisse d'Epargne, etc., avaient des lobbyistes attitrés, sous le vocable pudique de « chargés de relation avec les pouvoirs publics » ou une autre appellation. Nous qui défendions les intérêts d'entreprises privées (banques, compagnies aériennes privées¹) devions user d'un « faux nez » pour avoir une carte d'accès au Parlement afin de rencontrer simplement les parlementaires ou avoir les amendements. Aujourd'hui, quelle simplicité ! Tout est sur le net ! Les amendements ne sont plus réservés qu'à quelques « happy few ». Pourtant les règles d'accès au Parlement demeurent encore curieuses et iniques. Il faudrait déclarer précisément qui l'on est, les intérêts que l'on représente. L'AFCL œuvre beaucoup dans ce sens.

IE-L : Quelle est votre définition personnelle du [lobbying](#) ?

VQ : C'est l'art d'influencer une décision publique ou privée, l'art de plaider une cause devant les pouvoirs publics ou une autre entité susceptible d'influencer le processus décisionnel.

IE-L : Faites-vous le lien avec l'intelligence économique ?

VQ : Dans le cadre d'une session consacrée à l'intelligence économique à l'[IHEDN](#), j'ai donné une conférence intitulée : « L'intelligence économique un outil de lobbying ».

¹ J'ai défendu les intérêts d'une compagnie aérienne privée au moment de la transposition en droit interne d'une directive sur l'aménagement des zones aéroportuaires.

Expliquant notamment que si le lobbyiste devait savoir assembler rapidement les morceaux d'un puzzle, l'intelligence économique était l'outil de connaissance de ce puzzle.

IE-L : Que pensez-vous de l'initiative IE-Lobbying.info ?

VQ : Je suis ravie de découvrir ce site. J'espère qu'il va permettre de découvrir la nécessité et la valeur ajoutée du Lobbying. Qu'il va donner ses lettres de noblesse à cette profession encore suspecte parce qu'on ne la connaît pas. Parce que sa proximité avec les centres de décisions politiques, économiques et financiers fait fantasmer. Le corollaire étant inévitablement de lui prêter parfois un aspect sulfureux. Hors le lobbying est sain s'il est pratiqué ouvertement. Il est la composante essentielle de la Démocratie. Je salue donc l'initiative d'IE-Lobbying.info. Ce site sera un instrument précieux, il permettra sans aucun doute d'avancer dans la transparence et l'intérêt général. Bravo !

IE-L : Vous avez déclaré dans un entretien au [Journal du Net](#) qu'il y a certaines causes que vous ne pourriez pas défendre ? Est-ce qu'un bon [lobbyiste](#) ne doit pas être apolitique, voire amoral ?

VQ : Exact, je ne peux pas défendre toutes les causes. Notamment celles qui porteraient atteintes à l'environnement, ou aux libertés publiques. L'Environnement est pour moi une préoccupation majeure. Surtout la question de l'eau à laquelle je suis très sensible pour avoir travaillé bénévolement six ans avec le Haut fonctionnaire de Défense (HFD)² du ministère de l'Environnement en tant que conseiller de défense.

Dès 1975, j'ai considéré que la protection de l'environnement était un enjeu capital. On m'a ri au nez. En 1999, j'ai organisé un colloque « Eau solidarité développement durable » avec les responsables politiques tous partis confondus concernés par l'environnement. Nous avons eu 860 inscrits et avons dû les refuser car le nombre de places était limité à 300.... ! Nous avons demandé qu'un centime de franc par mètre cube d'eau soit prélevé pour la recherche dans le domaine de l'eau ou des projets. Cela a été décidé, mais dans les faits jamais réalisé.

Actuellement, en Inde, au travers du cabinet Indiamediation que j'ai créé en janvier 2006, je m'investis tout particulièrement dans la promotion d'entreprises ou de technologies liées à l'environnement et susceptibles d'améliorer les conditions de vie sanitaires. Toutes les entreprises que j'introduis en Inde doivent consacrer un pourcentage des bénéfices (obtenus grâce à Indiamediation) dans le subcontinent à une fondation dédiée à améliorer l'accès de tous à l'eau potable. En fait, j'adhère complètement à la pensée indienne qui veut que l'on ne puisse faire de *business* sans *charity*.

Un lobbyiste se doit d'être intègre et de respecter une certaine déontologie. Par exemple, lorsque je présente un dossier devant une personne, je m'efforce toujours de présenter à la fois ses points positifs et ses points négatifs.

En revanche, il est problématique d'être affiché politiquement. Il est nécessaire de travailler avec toutes les parties prenantes.

² Je rends hommage à Michel Mesny, ancien HFD du Ministère de l'environnement, décédé récemment. Il m'a beaucoup appris sur la problématique de l'eau dans le monde. Sur ses enjeux stratégiques. Sur les conflits qu'elle risquait de générer.

Droite, gauche, centre, afin d'obtenir l'adhésion d'un plus grand nombre à nos thèses, ou pour savoir où « ça bloque » et comment trouver le biais pour « passer », trouver la faille qui va permettre d'obtenir l'adhésion à nos thèses que soit dans la majorité ou l'opposition. Parfois c'est grâce à l'opposition que l'on obtient gain de cause, en lui faisant présenter un amendement ou une demande sur lequel la majorité en place devra expliquer officiellement sa position, son refus.

Votre profession

IE-L : Officiant principalement en France, au travers de votre cabinet Euromédiations, vous avez récemment pris l'initiative d'investir le marché indien. Concernant la pratique du lobbying ? Sans pour autant nous dévoiler votre méthodologie, quelle est l'originalité de la pratique du lobbying au sein de votre cabinet, Euromédiations ?

VQ : Euromédiations / Indiamediation a une crédibilité parce que nous avons une rigueur dans tous les domaines. Parce que nous sommes transparents. Nous travaillons en collaboration avec des partenaires d'un grand professionnalisme. Que ce soit. Les avocats qui nous accompagnent comme le cabinet d'avocat [Paul Hastings](#) (Aline Poncelet), le cabinet [Bruno Illouz](#), les économistes ou les scientifiques européens ou indiens qui nous apportent leur expertise. Nous avons une structure légère mais travaillons avec un réseau structuré et efficace opérationnel en moins d'une heure en Europe, ou en Inde même en cas de gestion de crise. Voilà notre avantage et notre spécificité.

Pour ce qui est de la méthodologie. Elle pourrait faire l'objet d'un enseignement annuel...

IE-L : Parmi vos partenaires professionnels, on compte notamment le groupe Clan Public Affairs au niveau européen, et dont Daniel Guéguen est le fondateur et dirigeant. Dans un précédent entretien, ce dernier pose de nombreuses différences entre la pratique bruxelloise et parisienne du lobbying ? Faites-vous également une différence ? Euromédiations, votre cabinet de lobbying, se positionne-t-il également sur le marché européen, à Bruxelles ?

VQ : Je traite les dossiers en cours à Bruxelles, mais je confie mes nouveaux dossiers européens à Daniel Guéguen, car je privilégie l'Inde. En Inde je travaille avec le lobbyiste « gourou » indien [Dilip Cherian](#), conseiller notamment du *Chief Minister* de l'Etat de Delhi Mme Sheila Dixshit. Mais également dans le domaine de l'intelligence économique avec [Sanjeev Rao](#), Franco-indien, ingénieur Télécoms diplômé de l'INSEAD basé dans le Sud de l'Inde

IE-L : Selon votre expérience personnelle la pratique du lobbying est-elle dépendante de spécificités culturelles ? Quelles sont les principales différences entre la pratique française et la pratique indienne du lobbying ?

VQ : La première différence, d'ordre culturel, tient à l'empreinte de la culture anglo-saxonne, qui accorde une plus grande légitimité au lobbying comme moyen d'expression démocratique. La seconde différence, d'ordre structurel, tient à la structure étatique fédérale de l'Inde (un Etat national, 28 Etats et 7 territoires de l'Union) et à l'organisation politique et administrative (une administration pointilleuse où tous les échelons comptent même le plus modeste), sans compter que l'Inde fait six fois la France en termes d'étendue géographique. À

cela s'ajoute une certaine disparité entre les diverses castes, pourtant interdites par la constitution de 1950. Bien qu'une intouchable soit le *Chief Minister* (président de la République) de l'Etat le plus peuplé d'Inde. Les réseaux indiens sont donc multiples, très hiérarchisés. Je vous renvoie à mon intervention du 5 juin 2007 aux anciens de l'Ecole des Mines de Paris et d'Harvard. Inutile d'arriver en Inde comme récemment certaines entreprises européennes en espérant dupliquer les méthodes utilisées avec succès dans les autres Etats asiatiques dont la Chine. L'Inde est unique. Le lobbying dans ces conditions devient un passeport, le *networking* un visa.

IE-L : Depuis quand avez-vous investi le marché indien ? Comment votre présence est-elle perçue ?

VQ : Il y a une dizaine d'années timidement, au travers de la promotion de Small caps. Mais surtout depuis deux ans. Ma présence après les avoir intrigués et amusés les impressionne. Une femme européenne, française lobbyiste en Inde a beaucoup d'avantages. La féminité est un atout dans le lobbying et les affaires. Les Indiens louent leurs capacités naturelles en termes d'intuition et de combativité. Les femmes indiennes si elles arrivent au sommet de la hiérarchie professionnelle possèdent une place à part entière et sont traitées à l'identique des hommes. Mais elles sont encore très peu à l'atteindre. Les femmes indiennes sont extraordinaires.

Je suis admirative des femmes comme Sheila Dishit, *Chief Minister* (Présidente de l'Etat) de Delhi (98 Millions d'habitants). Parce que femme, elle donne une sensibilité particulière à sa gouvernance. Sheila Dishit est sensible au respect de l'environnement. Pour limiter la pollution elle a imposé l'utilisation du gaz naturel à tous les véhicules public de son Etat. Puis, rendu obligatoire la collecte de l'eau de pluie dans les nouvelles constructions et permis des déductions fiscales pour les bâtiments anciens se dotant de ce système. Elle a compris que le développement de l'Inde et donc l'évolution des femmes passait aussi par l'international, par le sport. En partie grâce à elle Delhi organisera en 2010 les jeux du Commonwealth. Elle devrait la même année recevoir le Grand prix de Formule 1. Elle est d'une efficacité redoutable. Je lui trouve de nombreux points communs avec Christine Lagarde.

Le nouveau Président de l'Union Indienne (plus d'un milliard d'habitants) élu le 21 juillet 2007 est... une femme, Pratibha Patil.

Actuellement pour qu'un tiers des femmes accède au Parlement un lobbying musclé est exercé auprès des instances fédérales. Mais il n'y a pas qu'en politique. De nombreuses femmes siègent à la Cour Suprême. Sont au sommet de la sphère économique et financière. Lalita Gupte et Kalpana Morparia dirigent la deuxième banque indienne ICICI et figurent sur la liste *Forbes* parmi les femmes les plus influentes du monde. Naina Kidwai est à la tête de HSBC pour l'Asie Pacifique. Kiram Mazumdar-Shaw a créé Biocon la première société de Biotechnologie. Indra Noovi dirige Pepsi Cola depuis 2006. Et dans les médias, Indu Jain, propriétaire de Bennet Coleman, groupe de presse qui détient le « Times of India ».

La liste est interminable. Conscientes de leur statut de privilégiées, les femmes indiennes s'investissent toutes et considérablement dans le caritatif...

En Inde, c'est le corollaire de la réussite. Elles ont toutes créé une fondation pour l'accès aux soins, l'eau potable, la protection de l'environnement, l'aide aux enfants des rues...

Mais ces exemples de femmes au sommet de la hiérarchie politique, professionnelle ou sociale sont encore malheureusement l'exception et non la règle. Il existe en Inde des disparités cruelles. La plupart des femmes doivent se battre dans leur vie professionnelle et privée pour obtenir les mêmes droits que les hommes.

Les hommes les respectent sans ambiguïté quand elles sont à leur niveau. Encore faut-il qu'elles y arrivent! Les instruments légaux, juridiques sont en place. Les comportements, les us et coutumes traditionnels ont la vie dure !

Ouvertures

IE-L : Y a-t-il un risque qu'un scandale « Abramoff » éclate à Paris ou à Bruxelles ? Dans quelles mesures la pratique du lobbying est-elle actuellement régulée en France ?

VQ : Pour le scandale Abramoff voir ma précédente interview au *Journal du Net* (<http://www.journaldunet.com/management/0706/0706193-chat-queffelec.shtml>), la semaine dernière.

L'[AFCL](#) fait un excellent travail. Dans tous les cas, il m'apparaît nécessaire d'être clair et transparent, de dire par exemple d'entrée de jeu pour qui l'on travaille.

Par ailleurs, l'accès au Parlement devrait être le même pour tous les lobbyistes reconnus et déclarés.

IE-L : Que pensez-vous de l'"initiative française en matière de transparence" initiée par les députés Patrick Beaudouin et d'Arlette Grosskost ?

VQ : C'est une excellente initiative, à condition que tout le monde soit traité équitablement, sans traitement de faveur. Que personne n'échappe à la règle et pratique un lobbying *off*, ce qui est la situation aujourd'hui. En effet, il est notoire que certaines entreprises publiques disposent d'un passe-droit au sein du Parlement français, au grand dam des entreprises privées.

IE-L : Merci beaucoup pour cette interview.