

Université de Montréal

**Du recrutement au lobbying : une étude de l'utilisation du marketing politique
par les groupes d'intérêt au Québec**

par
Patrick Lemieux

Département de science politique
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M. Sc.)
en science politique

Août 2008

© Patrick Lemieux, 2008

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
Du recrutement au lobbying : l'utilisation du marketing politique
par les groupes d'intérêt au Québec

Présenté par :
Patrick Lemieux

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Robert Dalpé
(président-rapporteur)

Richard Nadeau
(directeur de recherche)

Patrick Fournier
(membre du jury)

SOMMAIRE

L'objectif de ce mémoire est double. D'une part, il vise à proposer un cadre d'analyse novateur permettant d'étendre le modèle du marketing politique, traditionnellement limité au cas des partis politiques, en l'appliquant aux stratégies de recrutement (en amont) et de lobbying (en aval) des groupes d'intérêt. D'autre part, il a pour but de donner un nouveau souffle à l'étude des groupes d'intérêt en tant que sous-champ de la science politique en situant leur action dans une perspective dynamique et stratégique.

De façon plus spécifique, cette recherche vise à évaluer, à l'aide de deux hypothèses, le degré de déploiement global de l'approche marketing chez les groupes d'intérêt au Québec et à comparer son niveau de pénétration spécifique au sein des différentes organisations. La première hypothèse avance que le degré de déploiement global du marketing politique auprès des groupes d'intérêt québécois s'avère relativement faible en raison d'un certain nombre de facteurs contextuels qui ont historiquement limité son intégration au sein de leurs stratégies de recrutement et de lobbying. La seconde hypothèse affirme pour sa part que le niveau de pénétration spécifique de l'approche marketing est limité à certaines organisations et varie en fonction de certains facteurs qui peuvent s'avérer contradictoires. Les données recueillies lors d'entrevues menées auprès de douze des principaux groupes d'intérêt actifs à l'échelle du Québec tendent à confirmer les deux hypothèses.

Mots clés : Marketing politique; Communication politique; Groupes d'intérêt; Recrutement; Lobbying.

ABSTRACT

The goal of this paper is twofold. On the one hand, it aims to offer an innovative analytical framework for extending the model of political marketing, traditionally limited to the case of political parties, by applying it to the recruitment (upstream) and lobbying (downstream) strategies of interest groups. On the other hand, it aims to give new impetus to the study of interest groups as a subfield of political science by placing their actions in a dynamic and strategic perspective.

In more specific terms, this research aims to assess, with two hypotheses, the overall level of deployment of the marketing approach among interest groups in Quebec and compare its specific level of penetration within the various organizations. The first hypothesis argues that the degree of penetration of global marketing policy with interest groups in Quebec is relatively low due to a number of contextual factors that have historically limited its integration within their recruitment strategies and lobbying. The second hypothesis assumes for his part that the level of deployment of specific marketing approach is limited to certain organizations and varies depending on certain factors which may be contradictory. The data gathered during interviews with twelve key interest groups active throughout the Quebec tend to confirm the two hypotheses.

**Keywords : Political Marketing; Political Communication; Interest Groups;
Recruitment; Lobbying.**

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire.....	i
Abstract.....	ii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures.....	vi
Liste des abréviations.....	vii
Remerciements.....	viii

1. Introduction.....	1
-----------------------------	----------

2. Cadre théorique: un idéal type du déploiement du marketing politique par les groupes d'intérêt.....	7
---	----------

2.1. Revue des principaux travaux sur les groupes d'intérêt.....	7
2.2. Présentation du modèle.....	10
2.3. Déploiement du marketing politique en amont par les groupes d'intérêt.....	13
2.4. Déploiement du marketing politique en aval par les groupes d'intérêt.....	21
2.5. Facteurs de pénétration du marketing politique chez les groupes d'intérêt.....	27
2.6. Hypothèses de recherche.....	32

3. Méthodologie.....	35
-----------------------------	-----------

3.1. Délimitation du sujet.....	35
3.2. Méthode retenue.....	36
3.3. Participants.....	37
3.4. Collecte de données.....	39
3.5. Analyse des résultats.....	41

4. Analyse des données I: déploiement du marketing politique en amont par les groupes d'intérêt.....	43
---	-----------

4.1. Déploiement du marketing politique en amont par les groupes patronaux.....	43
4.2. Déploiement du marketing politique en amont par les groupes syndicaux.....	50
4.3. Déploiement du marketing politique en amont par les groupes sociaux.....	55
4.4. Synthèse des résultats.....	61

5. Analyse des données II: déploiement du marketing politique en aval par les groupes d'intérêt.....	62
---	-----------

5.1. Déploiement du marketing politique en aval par les groupes patronaux.....	62
5.2. Déploiement du marketing politique en aval par les groupes syndicaux.....	68
5.3. Déploiement du marketing politique en aval par les groupes sociaux.....	73
5.4. Synthèse des résultats.....	78

6. Vérification des hypothèses et conclusion.....	80
--	-----------

6.1. Première hypothèse.....	80
6.2. Deuxième hypothèse.....	82
6.3. Limites.....	83
6.4. Implications et perspectives.....	85

7. Bibliographie.....	88
------------------------------	-----------

Annexe I : Formulaire de consentement.....	x
Annexe II : Questionnaire.....	xii

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Les trois idéaux types du déploiement du marketing politique par les groupes d'intérêt.....	15
Tableau 2 :	Déploiement du marketing politique en amont par les groupes patronaux au Québec : degré de correspondance.....	44
Tableau 3 :	Déploiement du marketing politique en amont par les groupes syndicaux au Québec : degré de correspondance.....	51
Tableau 4 :	Déploiement du marketing politique en amont par les groupes sociaux au Québec : degré de correspondance.....	56
Tableau 5 :	Déploiement du marketing politique en amont par les groupes d'intérêt au Québec : degré de correspondance.....	61
Tableau 6 :	Déploiement du marketing politique en aval par les groupes patronaux au Québec : degré de correspondance.....	63
Tableau 7 :	Déploiement du marketing politique en aval par les groupes syndicaux au Québec : degré de correspondance.....	69
Tableau 8 :	Déploiement du marketing politique en aval par les groupes sociaux au Québec : degré de correspondance.....	74
Tableau 9 :	Déploiement du marketing politique en aval par les groupes d'intérêt au Québec : degré de correspondance.....	79

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Idéal type du déploiement du marketing politique par les groupes d'intérêt.....	13
Figure 2 :	Découpage du processus d'élaboration stratégique en amont par les groupes d'intérêt utilisant le marketing politique.....	18
Figure 3 :	Positionnement optimal d'un groupe d'intérêt en aval en fonction de l'approche marketing.....	22
Figure 4 :	Découpage du processus d'élaboration stratégique en aval par les groupes d'intérêt utilisant le marketing politique.....	25

LISTE DES ABBRÉVIATIONS

PAC : *Political action committees*

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont bien sûr aux professionnels de la communication qui ont généreusement accepté de répondre à mes questions, malgré leur horaire chargé et la nature confidentielle des points abordés. Sans leur précieuse collaboration, la mise en chantier de ce projet aurait été tout simplement impossible. J'espère que le présent document est à la hauteur de la confiance qu'ils m'ont accordée.

Je remercie également mon directeur, Richard Nadeau, qui a supervisé de main de maître la réalisation de ce mémoire. Son encadrement, son soutien et ses conseils ont été fortement appréciés tout au long de ce périple. Je tiens en outre à exprimer ma profonde reconnaissance à André Blais et à tous mes collègues de la Chaire de recherche du Canada en études électorales. Travailler à leurs côtés pendant plus de deux ans m'a amené à partager leur curiosité scientifique et leur passion pour la recherche.

Je tiens enfin à remercier tout particulièrement mes proches pour leur soutien : mes parents, Benoît et Linda, qui m'ont toujours encouragé à poursuivre mes études et à réaliser mes ambitions; mes amis de longue date, Mathieu, Patrick, Pier-Yves et Steven, que j'ai malheureusement négligés ces dernières années en raison de mes obligations académiques, mais qui ne m'ont jamais laissé tomber; et enfin, la dernière, mais non la moindre, ma conjointe, Amélie, qui m'a appuyé quotidiennement tout au long de ce processus, malgré mes doutes et mes angoisses.

Ces personnes restent à ce jour mes principales sources d'inspiration et de motivation et m'incitent à me dépasser constamment.

La production de ce mémoire a été rendue possible grâce à l'appui financier du Fonds de recherche sur la société et la culture du Québec, de la Fondation Berthelet-Aubin et du Fonds commémoratif Louise-Montpetit-Morrisseau du Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec.

1. INTRODUCTION

« Connais ton adversaire, connais-toi toi-même, et ta victoire ne sera pas menacée.
Connais le Ciel, connais la Terre, et ta victoire sera alors totale. »

Sun Tzu, cité dans Michaelson (2003)

Au cours des dernières décennies, la recherche sur la communication politique a connu une progression fulgurante, particulièrement aux États-Unis. Un nombre croissant d'ouvrages et d'articles a été publié sur différentes problématiques de recherche relevant de cette nouvelle discipline et sur leur application dans le contexte américain, notamment auprès des partis politiques (Kaid 2004).

Parmi ces champs de recherche, le marketing politique a sans contredit su s'imposer comme l'un des plus féconds. En s'institutionnalisant peu à peu comme discipline distincte, notamment par la publication du *Handbook of Political Marketing* (1999) et du *Journal of Political Marketing* en 2002 et en s'exportant à l'extérieur du système politique états-unien, cet objet de recherche interdisciplinaire est rapidement devenu, tant sur le plan théorique qu'empirique, un outil quasi indispensable dans l'arsenal de tout parti politique espérant remporter une campagne électorale, à une époque où les moyens technologiques s'avèrent de plus en plus sophistiqués.

Néanmoins, les chercheurs ont eu tendance à confiner l'étude des concepts et des techniques du marketing politique au simple cadre des candidats et des partis politiques et à négliger l'usage que peuvent en faire d'autres acteurs impliqués dans le jeu politique, notamment les groupes d'intérêt. Pourtant, il semble tout à fait

possible de penser que ces groupes, compte tenu des ressources importantes dont ils disposent, de leur caractère fortement organisé, de leur degré de rivalité et des objectifs politiques qu'ils visent, auraient tout intérêt à utiliser le modèle du marketing politique et à l'intégrer au contexte de « campagne permanente » (Blumenthal 1980) dans lequel ils évoluent. Cette utilisation leur permettrait, d'une part, de maximiser leur nombre de partisans actuels et potentiels, et d'autre part, d'acquérir une influence significative sur le processus politique en s'imposant comme un acteur crédible à la fois auprès de l'opinion publique et des décideurs politiques.

Par ailleurs, on constate, depuis quelques années, un certain déclin des partis politiques comme principal véhicule de la représentation politique (Verba, Schlozman & Brady 1995; Norris 2002; Dalton & Wattenberg 2002). Parallèlement, on observe également une transformation de la participation politique, de même qu'une croissance significative du nombre de groupes d'intérêt (et plus particulièrement de groupes « citoyens ») aux États-Unis (Berry 1999; Berry & Wilcox 2007). Le même phénomène est perceptible au Canada et au Québec. Ainsi, le répertoire *Associations Canada* (2008), reconnu comme l'une des sources les plus crédibles et exhaustives au pays en matière de recension des organisations sans but lucratif (incluant les groupes d'intérêt), identifie près de 20 000 associations actives d'un océan à l'autre, alors que ce nombre n'était que de 11 000 dans l'édition de 1984. Pour sa part, le répertoire *Associations Québec* (2008) identifie plus de 4 000 organisations régionales, nationales ou internationales actives à l'échelle de la province, alors que la première édition de l'ouvrage, parue en 1992, en dénombrait

environ 3 150. Ces indicateurs semblent confirmer l'existence d'une concurrence de plus en plus forte entre les groupes.

Deux objectifs généraux sous-tendent donc ce mémoire. Dans un premier temps, il vise à élargir le champ d'étude du marketing politique en proposant un cadre d'analyse qui, plutôt que de s'appliquer aux acteurs politiques traditionnels (les candidats et les partis), a pour objet les acteurs situés à l'extérieur de l'environnement politique strictement partisan (les groupes d'intérêt). Dans un deuxième temps, ce mémoire a pour but de proposer de nouvelles perspectives de recherche sur les groupes d'intérêt, un sous-champ de la science politique que les chercheurs ont eu tendance à négliger au fil des années (Baumgartner & Leech 1998). Une étude de l'action des groupes sous un angle stratégique offrirait une meilleure compréhension de la contribution de ce type d'acteurs au processus démocratique.

En analysant le contenu d'entrevues réalisées auprès de responsables des communications de douze groupes d'intérêt, nous tenterons de mieux comprendre les outils stratégiques et tactiques employés par ce type d'organisations dans leur effort de recrutement et de lobbying. Plus spécifiquement, ce mémoire aura pour objectif, d'une part, d'évaluer le degré de pénétration global de l'approche marketing auprès des groupes d'intérêt au Québec, et d'autre part, de mesurer son intégration particulière au sein de la stratégie des différents types d'organisations. Afin d'atteindre ce but, nous développerons un modèle théorique qui prendra la forme d'un idéal type du déploiement du marketing politique par les groupes d'intérêt à

partir duquel nous pourrions comparer la situation de chacune des organisations comprises dans notre échantillon.

Ce cadre d'analyse de la stratégie de recrutement et de lobbying des groupes d'intérêt nous permettra de vérifier deux hypothèses. La première repose sur les facteurs contextuels exerçant un effet sur l'intégration générale des concepts et techniques du marketing politique dans l'arsenal stratégique et tactique des groupes. En effet, la représentation des intérêts par l'entremise d'associations organisées reste un phénomène dont l'intensité s'est avant tout fait ressentir aux États-Unis, comme l'indiquait Tocqueville dès 1835. L'environnement institutionnel, législatif et réglementaire de ce pays, tout comme son économie et sa culture politique, ont sans aucun doute constitué un terreau fertile au développement de cette forme de représentation politique, ce qui n'est pas nécessairement le cas au Québec, où le système politique, les variables culturelles et les médias ont pu, jusqu'à tout récemment, décourager les groupes d'intégrer le marketing politique à leurs outils d'action. La première hypothèse avancera donc que le degré de pénétration global de l'approche marketing auprès des groupes d'intérêt au Québec restera en moyenne relativement faible.

La seconde hypothèse tente, pour sa part, d'évaluer les critères favorisant une plus grande intégration du marketing politique chez certains groupes plutôt que d'autres. Si, *a priori*, certaines variables (la culture organisationnelle, l'idéologie, le type d'intérêts défendus) peuvent apparaître comme des facteurs pouvant favoriser une plus grande pénétration de l'approche marketing auprès des groupes d'affaires, plus près de l'esprit et des méthodes du milieu commercial, d'autres indicateurs (les

ressources, le type de membres adhérant à l'organisation, l'importance accordée à l'opinion des membres et du public en général, etc.) suggèrent plutôt que d'autres groupes, notamment les organisations syndicales, peuvent démontrer une grande familiarité avec les concepts et techniques du marketing politique. La seconde hypothèse s'avérera donc relativement nuancée et avancera que l'intégration du marketing politique à l'effort de recrutement et de lobbying des groupes d'intérêt sera limitée à certaines organisations à propos desquelles il sera difficile de dégager des tendances claires par rapport aux facteurs concourant à un plus grand recours à l'approche marketing.

Le mémoire sera divisé de la façon suivante¹. Tout d'abord, nous présenterons les différentes composantes de l'idéal type du groupe d'intérêt utilisant une approche marketing dans sa stratégie de recrutement et de lobbying. Nous discuterons plus spécifiquement des acteurs impliqués, de l'arrière-plan intellectuel qui sous-tend leur démarche, ainsi que des étapes suivies dans l'élaboration de leurs stratégies en amont et en aval. Nous dégagerons ensuite de ce modèle les deux hypothèses énoncées plus haut, que nous étayerons avec davantage d'explications. Puis, nous exposerons les différentes modalités relatives à la méthode employée, à l'échantillon retenu et à l'instrument de mesure utilisé. Nous analyserons ensuite les résultats obtenus en mesurant le degré de correspondance des différents groupes retenus avec l'idéal type du groupe d'intérêt utilisant une approche marketing, en évaluant et en comparant d'abord leur stratégie de recrutement et ensuite sur leur

¹ Il est à noter qu'en raison de sa grande concision et de sa clarté remarquable, le présent mémoire emploie la même démarche que celle utilisée par Jodoin (2002) dans son étude sur le marketing politique au Québec, en ayant toutefois comme objet d'analyse les groupes d'intérêt.

stratégie de lobbying. Cette évaluation nous permettra de vérifier nos deux hypothèses de départ et de conclure en présentant l'apport et les limites de l'étude.

Une précision pour terminer à propos des termes et définitions dont nous ferons usage tout au long de ce mémoire. Alors que différentes terminologies coexistent, surtout dans la littérature anglo-saxonne, pour qualifier le phénomène de la représentation organisée des intérêts (« *interest group* », « *pressure group* », « *organized interests* », « *special interests* », « *lobby* », « *advocacy group* », etc.), nous utiliserons le terme « groupe d'intérêt », qui s'avère le plus couramment utilisé dans la littérature, et qui présente l'avantage notoire d'insister sur la fonction de représentation des intérêts plutôt que sur l'action de pression pour les défendre, la première étant nécessairement antécédente à la seconde (Hudon 2008). Une aussi grande diversité sémantique impliquant naturellement une proportion comparable de définitions (Baumgartner & Leech 1998, 25-30), nous définirons donc, pour les besoins de cette étude, un groupe d'intérêt comme un *groupe organisé d'individus, d'entreprises ou d'associations, dont l'objectif n'est pas de se faire élire, mais plutôt de représenter les intérêts de ses membres et/ou des intérêts collectifs, et d'influencer l'orientation des politiques publiques en faveur de ces mêmes intérêts.*

2. CADRE THÉORIQUE : UN IDÉAL TYPE DU DÉPLOIEMENT DU MARKETING POLITIQUE PAR LES GROUPES D'INTÉRÊT

2.1. Revue des principaux travaux sur les groupes d'intérêt

La littérature sur les groupes d'intérêt, apparue au début du XX^e siècle aux États-Unis avec la publication de *The Process of Government* (1908) d'Arthur Bentley, a considérablement évolué, traversée par deux principales perspectives théoriques qui se sont disputé leur influence dans la seconde moitié du siècle. Les représentants de l'école pluraliste (Key 1942; Truman 1951; Dahl 1961) ont d'abord défendu l'idée selon laquelle le pouvoir, au sein d'une société, ne reposait non pas entre les mains du gouvernement ou de l'électorat, mais était distribué également parmi une multitude de groupes et d'associations. Cette concurrence entre des groupes de force relativement égale permettrait d'accorder une représentation juste et équitable de tous les acteurs de la société civile et de leurs idées, et contribuerait ainsi à sauvegarder le caractère démocratique d'un système politique et d'assurer le bien commun. Quelques auteurs ont cependant remis en question cette conception au début des années 1960, critiquant notamment l'idée que tous les groupes avaient un poids égal et estimant que cette représentativité était biaisée par l'influence politique plus grande exercée par certains groupes, notamment les associations d'affaires. Ce constat a amené certains à conclure que « *the flaw in the pluralist heaven is that heavenly chorus sings with a strong upper-class accent* » (Schattschneider 1960, 35).

La publication de *The Logic of Collective Action* (1965) de Mancur Olson a fortement ébranlé les bases théoriques et empiriques de l'école pluraliste en

proposant une nouvelle perspective, inspirée de la science économique, permettant d'analyser le fonctionnement interne des groupes d'intérêt. Olson réfute d'abord la thèse selon laquelle les individus partageant des intérêts communs à l'intérieur d'un groupe vont agir collectivement afin de défendre ces mêmes intérêts. Il postule plutôt qu'un individu rationnel impliqué dans une organisation visant une action collective va voir un bénéfice à ne pas investir de ressources dans les activités du groupe et à agir comme un passager clandestin (« *free rider* ») si le groupe n'offre que des biens collectifs à ses membres, puisqu'il récoltera le fruit de l'effort des autres de toute façon. Dans cette perspective, un groupe doit donc, selon Olson, offrir des incitatifs sélectifs à ses membres afin de stimuler leur participation à une action collective, même s'ils partagent des intérêts communs. Par ailleurs, une organisation qui désire atteindre ses objectifs doit également offrir des incitatifs collectifs à ses membres, sans quoi la mise en place d'une action collective décroît à mesure que la taille du groupe augmente, permettant ainsi aux petits groupes d'agir plus facilement en fonction de leur intérêt commun que les grands groupes. Selon cette logique, conclut l'auteur, les petits groupes d'affaires ou de producteurs jouissent donc d'un avantage significatif sur les grands groupes syndicaux, sociaux ou de consommateurs en matière d'organisation, de mobilisation et de gains politiques.

Le modèle élaboré par Olson a généré plusieurs cadres d'analyse intéressants pour comprendre les incitatifs amenant un individu à adhérer à un groupe d'intérêt. Salisbury (1969), par exemple, a proposé une théorie du recrutement par les groupes d'intérêt dans une perspective d'échange entre un entrepreneur (le dirigeant) et un client (le membre). Selon l'auteur, l'entrepreneur crée une organisation et développe une série de bénéfices (matériels, solidaires ou expressifs) pour amener des clients

potentiels à y adhérer. En contrepartie, un groupe qui s'avère prospère génère un profit pour l'entrepreneur, qui obtient un rendement sur son investissement initial par son poste de dirigeant, son contrôle sur une quantité appréciable de ressources et par l'opportunité qui lui est offerte de poursuivre son propre ordre du jour politique à la tête d'une organisation plutôt qu'à titre de simple citoyen. Moe (1980), pour sa part, a nuancé le modèle d'Olson en développant un cadre d'analyse « réaliste » tentant de réconcilier la perspective pluraliste et la perspective économique, qui postule notamment que les individus adhérant à un groupe disposent d'une information nécessairement incomplète, et ne peuvent donc faire preuve que d'une rationalité limitée. Ce constat amène l'auteur à conclure que les individus se joignent d'abord à une organisation en raison des incitatifs sélectifs qu'elle offre à ses membres, mais également parce qu'ils surestiment l'importance de leur contribution individuelle dans l'obtention des bénéfices collectifs du groupe, permettant ainsi à l'organisation d'assurer la mobilisation de ses membres. Enfin, dans la lignée de la contribution significative de l'école des choix publics à l'étude des groupes d'intérêt (pour une revue des principaux travaux à cet effet, voir notamment Mitchell & Munger 1991 et Mueller 2003), Becker (1983) propose un modèle formalisé expliquant la compétition que se livrent les différents groupes d'intérêt afin de maximiser leur influence politique. Son exposé démontre notamment qu'en prenant différents facteurs en considération, cette concurrence entraîne une hausse de l'intervention de l'État, qui favorise alors les organisations les plus puissantes politiquement.

2.2. Présentation du modèle

Bien qu'aucune définition claire ne fasse actuellement consensus autour du concept de marketing politique (Scammell 1999), nous définirons, pour les besoins de l'analyse, le marketing politique comme « *the processes of exchanges between political entities and their environment and among themselves, with particular reference to the positioning of those entities and their communications* » (Lock & Harris 1996, 21). Bien que générale, cette définition a le mérite, d'une part, d'insister sur le concept d'échange, essentiel pour saisir la philosophie qui sous-tend l'approche marketing, quel que soit son champ d'application, et d'autre part, d'élargir la portée d'analyse de ce phénomène au-delà du cadre limité des partis politiques pour y inclure d'autres organisations, notamment les groupes d'intérêt.

L'approche marketing, initialement apparue dans le domaine commercial, a peu à peu été transposée au domaine social, puis au domaine politique (Kotler 1975). Elle implique qu'une organisation va chercher à identifier les besoins et les préférences de clientèles ciblées pour ensuite leur offrir un produit conforme aux caractéristiques désirées par les consommateurs. Autrement dit, l'organisation tentera de connaître les différentes facettes de son marché pour se positionner efficacement par rapport à ses concurrents, ce qui contraste avec d'autres approches, axées sur la production ou la vente d'un produit, qui négligent de tenir compte du marché auquel le produit est destiné. Trois principaux concepts forment l'arrière-plan théorique du marketing politique : l'échange, le produit politique et le marché politique, qui présentent des différences notables par rapport à leur application au domaine commercial (Butler & Collins 1999). La technique du marketing politique, tel

qu'appliquée par les partis, se décline de la façon suivante (Kotler & Kotler 1999) : on procède d'abord, à l'aide de sondages d'opinion et de groupes de discussion (« *focus groups* »), à une analyse de l'environnement politique et des besoins et désirs de l'électorat. Les partis effectuent alors une évaluation de leur situation et de celle de leurs adversaires (forces, faiblesses, opportunités, dangers, etc.). Ils passent ensuite à la phase du marketing stratégique en segmentant l'électorat en différents groupes, en ciblant les segments chez lesquels ils désirent faire des gains, et en se positionnant en conséquence (Baines 1999). Les organisations complètent enfin le processus avec la phase du marketing tactique en élaborant un message cohérent et en gérant les différents détails liés à sa diffusion et à l'organisation de la campagne.

À la lumière de la revue des écrits sur les groupes d'intérêt et le marketing politique, la quasi-absence de travaux québécois et canadiens sur le sujet étonne, même si le constat a déjà été effectué auparavant (Hudon 2005). Quelques études récentes méritent toutefois notre attention en ce qui concerne les groupes d'intérêt. Ainsi en est-il de la typologie proposée par Montpetit (2002) sur les communications entre les groupes d'intérêt et le gouvernement fédéral. Montpetit rejette la conception selon laquelle les relations entre l'État et les groupes ne se limitent qu'au simple lobbying, et propose ainsi quatre types d'actions qui varient en fonction de la portée (globale ou spécifique) et de la forme (connaissances et expertise ou demandes) de la communication effectuée par un groupe : la gouvernance, le consumérisme public, l'autorégulation et le lobbying. Dans une autre étude, Young et Everitt (2004) évaluent l'apport des groupes d'intérêt à la démocratie canadienne à partir de cinq dimensions : la nature de leur participation, la forme de cet engagement et la composition des groupes, l'identification des intérêts plus ou moins organisés,

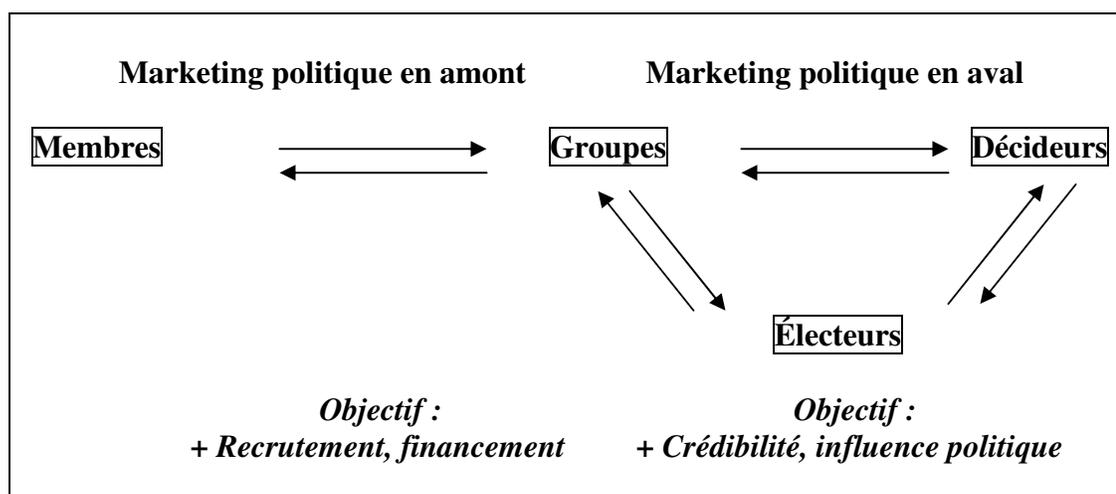
l'accès des groupes au processus décisionnel et les stratégies qu'ils mettent en œuvre et leur impact sur la démocratie. Néanmoins, ces recherches restent relativement générales et n'approfondissent pas de façon systématique la question des stratégies déployées par les groupes dans leurs efforts de recrutement et de lobbying, ce qui laisse la porte ouverte à une analyse plus approfondie de ces dimensions à partir du cas des groupes évoluant dans le contexte québécois et canadien.

En matière de marketing politique, l'état de la littérature s'avère encore plus limité. Dans le contexte québécois, l'étude de Jodoin (2002), dont s'inspire cette recherche, est assurément un incontournable. À l'aide d'entrevues menées auprès de consultants politiques, l'auteure démontre notamment que le niveau de pénétration global de l'approche marketing au sein des partis politiques québécois reste relativement limité, et qu'il existe des différences dans son intégration entre les partis, le Parti libéral du Québec démontrant un niveau d'utilisation relativement plus élevé que le Parti québécois. Au niveau canadien, mentionnons la contribution de Marland, qui a comparé le déploiement du marketing politique chez les partis politiques fédéraux (Marland 2003; 2005). Au chapitre du marketing politique tel qu'appliqué au Québec et au Canada, il reste donc encore un vaste champ théorique à défricher.

Le cadre théorique retenu pour ce mémoire reprend en grande partie le modèle des trois idéaux types de l'effort de déploiement du marketing politique par les groupes d'intérêt proposé par Lees-Marshment (2003 ; 2004). Cependant, plutôt que de limiter son application au recrutement de nouveaux membres (un objectif qui relève d'une stratégie marketing que nous situerons en amont), cette étude tentera

d'en étendre la portée théorique en l'intégrant également aux choix stratégiques et tactiques mis de l'avant par les groupes d'intérêt afin d'accroître leur influence sur le processus de politiques publiques (ce qui, dans notre modèle, correspond à une forme de marketing que nous situerons en aval¹). La figure 1 représente de façon schématique les différentes composantes de notre modèle, que nous expliquerons de façon détaillée dans les sections 2 et 3 de ce chapitre :

Figure 1 : Idéal type du déploiement du marketing politique par les groupes d'intérêt



2.3. Déploiement du marketing en amont par les groupes d'intérêt

La première dimension de l'idéal type du déploiement du marketing politique par les groupes d'intérêt se situe en amont de la stratégie de l'organisation. Tout comme dans le cas du marketing commercial, une approche marketing en amont (« *upstream marketing* ») concerne avant tout la relation que le groupe entretient avec ses « fournisseurs » (ses membres et mécènes actuels et potentiels). Selon le

¹ La distinction entre une approche marketing des groupes d'intérêt en amont en aval s'inspire directement des concepts d'« *upstream marketing* » et de « *downstream marketing* » largement employés dans le marketing social et commercial.

modèle, un groupe d'intérêt va chercher à maximiser la quantité de ressources (matérielles, humaines, etc.) dont il dispose afin d'accroître son caractère représentatif et de diversifier ses moyens d'action en matière de lobbying. Afin d'atteindre cet objectif, il doit nécessairement connaître les besoins et les préférences de ses partisans actuels et potentiels et développer un produit qui lui permettra d'obtenir leur adhésion et/ou leur contribution à long terme par des techniques relevant du marketing relationnel (Morgan & Hunt 1994; Gruen, Summers & Acito 2000). Voyons maintenant les étapes que suivra une organisation intégrant une approche marketing à sa stratégie en amont.

Peu d'auteurs se sont attardés à développer un modèle proposant une application systématique du marketing politique aux groupes d'intérêt, particulièrement en matière de recrutement et de financement. À cet égard, la contribution de Lees-Marshment (2003; 2004) mérite d'être soulignée. Reprenant son modèle d'un parti politique adoptant une approche marketing (« *market-oriented party* », l'auteure tente de l'appliquer à la stratégie de recrutement d'un groupe d'intérêt. Lees-Marshment propose une typologie de trois idéaux types correspondant à des degrés variés de pénétration du marketing politique au sein d'une organisation : le groupe adoptant une approche production (« *product-oriented group* », le groupe adoptant une approche ventes (« *sales-oriented group* ») et le groupe adoptant une approche marketing (« *market-oriented group* »). Le tableau 1 résume les trois idéaux types et leur stratégie de recrutement respective :

Tableau 1 : Les trois idéaux types de l'effort de déploiement du marketing politique par les groupes d'intérêt

1. Groupe adoptant une approche <i>production</i>	2. Groupe adoptant une approche <i>ventes</i>	3. Groupe adoptant une approche <i>marketing</i>
<p><i>Étape 1 : Élaboration du produit</i></p> <p><i>Étape 2 : Communication</i></p> <p><i>Étape 3 : Campagne</i></p> <p><i>Étape 4 : Livraison</i></p>	<p><i>Étape 1 : Élaboration du produit</i></p> <p><i>Étape 2 : Recherche</i></p> <p><i>Étape 3 : Communication</i></p> <p><i>Étape 4 : Campagne</i></p> <p><i>Étape 5 : Livraison</i></p>	<p><i>Étape 1 : Recherche</i></p> <p><i>Étape 2 : Élaboration du produit</i></p> <p><i>Étape 3 : Affinement du produit</i></p> <p><i>Étape 4 : Communication</i></p> <p><i>Étape 5 : Campagne</i></p> <p><i>Étape 6 : Livraison</i></p>

Source : Lees-Marshment, Jennifer. 2004. *The Political Marketing Revolution : Transforming the Government of the UK*. Manchester: Manchester University Press.

Le premier idéal type identifié par Lees-Marshment est celui d'un groupe d'intérêt adoptant une approche production (« *product-oriented group* »). L'utilisation des concepts et techniques du marketing politique par cette catégorie de groupes s'avère minimale, puisque la cause défendue par l'organisation prime avant tout. Celle-ci définit d'abord des orientations générales en matière de recrutement et de lobbying en fonction de ce qu'elle juge bon de faire et en espérant que cela lui permettra d'atteindre ses objectifs. Elle n'investit ensuite que peu de ressources dans ses efforts de communication, se limitant à offrir de l'information si on lui en fait la demande. La campagne de lobbying qui en découle se base uniquement sur ses revendications à l'endroit du gouvernement. Enfin, un « *product-oriented group* » livre le résultat de ses efforts à ses membres selon la façon qu'il considère la meilleure. Comme l'indique Lees-Marshment, les groupes correspondant à ce profil

occupent une position monopolistique en matière de représentation, s'avèrent généralement très idéologiques, reçoivent leur financement de la part d'un nombre limité de donateurs et voient leurs possibilités d'élargir leur base de partisans et d'influencer les décisions du gouvernement limitées (Lees-Marshment 2004, 98-99).

Le second idéal type, celui du groupe adoptant une approche ventes (« *sales-oriented group* »), utilise davantage le marketing politique dans ses efforts de recrutement et de lobbying. Tout en concevant d'abord son produit en fonction de ce qu'il juge désirable, le groupe appartenant à cette catégorie innove par rapport au « *product-oriented group* » en intégrant à ses activités une « étude de marché », où il identifie notamment les autres groupes susceptibles de l'appuyer et les moyens optimaux pour influencer les décisions gouvernementales. Une organisation de ce type passe ensuite à une phase de communication proactive visant à attirer l'attention, à influencer le gouvernement et à recueillir des fonds de la part de partisans potentiels. Elle utilise à cette fin des méthodes éprouvées telles que le publipostage, le dialogue direct avec les gens dans des endroits publics et la publicité télévisée. Le groupe passe alors en mode campagne, en lançant, sur une période de temps relativement courte, un appel à la population pour obtenir des dons ou pour constituer une mobilisation visant à influencer le gouvernement. Il livre enfin le résultat à ses membres de la façon qu'il juge la meilleure, en accordant une attention particulière à la promotion. Tout en reconnaissant le saut qualitatif que représente cette approche par rapport à la précédente, Lees-Marshment souligne les différentes limites, notamment éthiques, qui en découlent (Lees-Marshment 2004, 103-104).

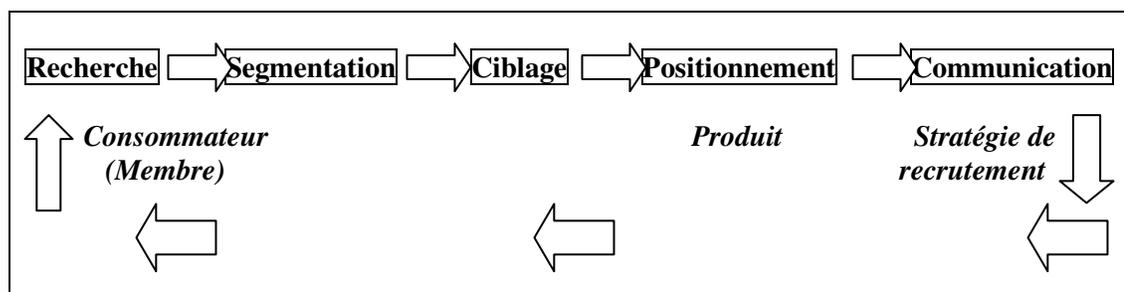
Alors que dans les deux premiers cas, on accorde respectivement une grande importance à la justesse de la cause et aux meilleures méthodes et techniques de communication pour influencer le gouvernement et recruter de nouveaux membres, le dernier idéal type, qui constitue le cœur du modèle, suggère qu'un groupe va tenter de faire avancer ses intérêts en tenant compte de son marché, c'est-à-dire de ses membres actuels et potentiels : c'est ce que Lees-Marshment appelle le groupe adoptant une approche marketing (« *market-oriented group* »).

Une organisation correspondant à cette catégorie procède globalement de la même façon qu'un parti politique appliquant les étapes du marketing politique, selon l'auteure : elle analyse d'abord les caractéristiques de l'environnement dans lequel elle évolue (contexte politique, enjeux, situation des concurrents, etc.), puis sonde son marché en identifiant les besoins de ses partisans passés, actuels et potentiels à l'aide de moyens formels (sondages auprès des membres, groupes de discussion, appels téléphoniques, sondages nationaux pour tâter le pouls de la population, etc.) et informels (communications informelles avec les membres lors d'événements publics), et segmente les membres potentiels en différents groupes. À partir des données obtenues, elle conçoit ensuite un produit (qui comprend les coûts occasionnés, le forfait offert aux adhérents et les activités de campagnes) pouvant varier selon les segments identifiés et permettre au groupe de se démarquer de ses concurrents. Un groupe de ce type embauche également des professionnels d'expérience pour déployer ses activités plutôt que des bénévoles recrutés sur la base de leurs convictions politiques. On procède ensuite à un affinement du produit sur différents aspects (son caractère adéquat, les possibilités de coopération avec d'autres organisations, son potentiel de différenciation par rapport à ce qu'offre la

concurrence et ses appuis potentiels). Le groupe déploie alors un vaste effort pour peaufiner ses communications et mettre de l'avant une campagne de diffusion efficace : il utilise notamment les différents canaux à sa portée (publicités dans les journaux ou à la télévision, publipostage, dialogue direct) selon les segments qu'il souhaite atteindre et teste ses messages publicitaires pour maximiser leur portée. L'organisation effectue enfin la livraison sur quatre dimensions : la livraison du forfait offert aux partisans et une évaluation de leur satisfaction; la livraison des résultats des succès de l'effort de lobbying; une attention accordée à la rétention des membres pour s'assurer de conserver les nouveaux adhérents; et une mise à jour de la contribution et de l'implication des membres (Lees-Marshment 2004, 105-115).

En se basant sur le modèle proposé par Lees-Marshment, un groupe d'intérêt déployant une approche marketing en amont divisera son processus d'élaboration stratégique en cinq principales étapes : la recherche, la segmentation, le ciblage, le positionnement et la communication :

Figure 2 : Découpage du processus d'élaboration stratégique en amont par les groupes d'intérêt utilisant le marketing politique



Un groupe d'intérêt intégrant le marketing politique à sa stratégie en amont réalise d'abord une étude approfondie de son marché par une recherche des caractéristiques, des besoins et des préférences de ses membres actuels, de ses

anciens membres et de ses membres potentiels. Pour ce faire, il peut utiliser différents outils, notamment des sondages et des entrevues focalisées («*focus groups*»), à partir d'échantillons de ces « consommateurs ». Il mène également une enquête sur ses concurrents, c'est-à-dire les organisations avec lesquelles il est en compétition pour le même marché de membres.

Le groupe procède ensuite à une segmentation détaillée de ce bassin de partisans en fonction de critères sociodémographiques (âge, sexe, éducation, revenu, etc.), géographiques (lieu de résidence, environnement) ou portant sur leurs activités (consommation, implication politique et sociale, exposition aux médias, etc.), ainsi qu'en fonction de leurs préférences et de leurs préoccupations (Baines 1999). Notons que le processus s'applique tout autant aux groupes ayant comme membres des individus qu'à ceux recrutant d'autres associations ou des entreprises; dans ce cas, on procédera à une segmentation des caractéristiques organisationnelles de ces entités.

Suite à une identification plus ou moins précise des différents segments composant son marché de membres, une organisation peut alors identifier les segments qu'elle juge les plus intéressants à conserver ou à recruter dans ses rangs, et vers lesquels elle va orienter ses efforts de recrutement et adapter son message en fonction des objectifs qui sont liés à chacun d'eux.

Une fois le choix des segments complété, un groupe d'intérêt peut alors se positionner afin d'atteindre ses objectifs de recrutement auprès des différentes clientèles ciblées. Pour ce faire, il développera un produit répondant aux besoins de chacun des segments. Le produit peut comprendre le prix (l'échelle de cotisation à

l'adhésion), des outils promotionnels (autocollants, bulletin aux membres, documents d'information, périodique publié par l'organisation, etc.) ou des activités de formation et de réseautage, des opportunités d'implication de militantisme, etc. Le produit variera selon le segment visé, et tentera de se différencier de ce qu'offre déjà la concurrence. Le groupe conçoit son produit avec l'aide de personnel salarié embauché pour leur expertise professionnelle ou de firmes de consultants spécialisées plutôt que de bénévoles. Les groupes d'intérêt occupant une position relativement similaire à celle des partis politiques nicheurs (Butler & Collins 1996), leur stratégie consiste à se positionner en fonction de segments extrêmement ciblés détenant des intérêts similaires plutôt qu'en vue de former de larges coalitions d'intérêts divergents, ce qui les amène nécessairement à développer un message relativement idéologique.

Les efforts de communication déployés par un groupe utilisant une approche marketing afin d'atteindre des objectifs de recrutement combinent différentes dimensions. Au niveau de l'élaboration du message, l'organisation peut d'abord miser sur l'image que projettent le groupe et son chef auprès des membres. Elle peut ainsi mettre de l'avant le sentiment d'appartenance lié à l'adhésion à l'organisation (en rappelant son identité et ses valeurs, son historique, etc.), ou encore son influence accrue auprès des décideurs (par son bilan positif en matière de gains politiques pour ses membres, par exemple). Le groupe peut également souligner le charisme, les compétences et le leadership de son dirigeant, sa présence constante dans les médias à titre de leader d'opinion, ou encore tout simplement ses caractéristiques personnelles. Dans chaque cas, le message est calibré selon le segment auquel il s'adresse.

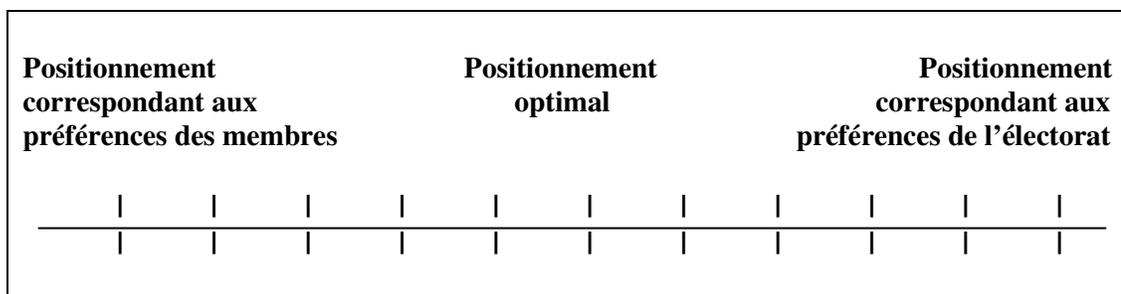
En ce qui concerne la diffusion du message, un groupe d'intérêt dispose d'une panoplie de moyens pour atteindre ses membres potentiels. Il peut envoyer des dépliants par publipostage, faire afficher des panneaux promotionnels, diffuser des publicités dans les journaux, à la radio, à la télévision ou sur Internet, ou encore profiter des événements d'actualité pour intervenir dans les médias et bénéficier ainsi d'une visibilité gratuite. Il peut également aller rencontrer directement des membres potentiels par le porte-à-porte ou les kiosques d'information dans des endroits publics. Dans tous les cas, le groupe s'assure de choisir le véhicule de communication qui convient le mieux aux segments ciblés, et prend soin d'effectuer un prétest de ses différentes publicités auprès d'échantillons représentatifs de chaque segment.

2.4. Déploiement du marketing politique par les groupes d'intérêt en aval

La seconde dimension de l'idéal type du déploiement de l'approche marketing par les groupes d'intérêt se situe en aval de la stratégie d'une organisation (« *downstream marketing* »). Dans le modèle, un groupe vise à satisfaire ses membres en maximisant la correspondance entre leurs intérêts et l'orientation des politiques publiques mises en place par les élus afin de se démarquer des organisations avec lesquelles il est en concurrence dans le même créneau de représentation des intérêts (Browne 1990). Cependant, un groupe a également comme objectif de consolider son positionnement en matière de crédibilité et d'influence auprès des décideurs politiques à titre d'intermédiaire entre l'électorat et un gouvernement cherchant à se faire réélire (Herbst 1998). À cet effet, il a donc tout intérêt à suivre attentivement l'évolution de l'opinion publique afin de pouvoir

l'utiliser comme un outil complémentaire, lorsqu'il y a possibilité d'adéquation entre ses positions et celles des électeurs, afin d'exercer des pressions indirectes sur les élus et ainsi accroître ses possibilités de gains en matière de politiques publiques favorisant les intérêts de ses membres. Dans cette perspective, un groupe peut donc également faire usage d'une approche marketing dans sa relation avec l'opinion publique en développant un positionnement optimal se situant au centre d'une échelle hypothétique allant d'un positionnement correspondant parfaitement aux préférences de ses partisans et d'un positionnement correspondant parfaitement à celles de l'électorat en général. La figure 3 schématise ce positionnement optimal :

Figure 3 : Positionnement optimal d'un groupe d'intérêt en aval en fonction de l'approche marketing



Ce modèle s'apparente à celui du « *strategic shirking account* », qui suggère que les décideurs politiques préfèrent maximiser leur positionnement politique, mais seulement s'ils ont l'opportunité de dévier des préférences de l'électeur médian tout en évitant d'en subir un coût électoral (Jacobs & Shapiro 2000). Il se distingue d'autres modèles (qui se transposent d'ailleurs parfaitement aux groupes d'intérêt) qui avancent que les politiciens répondent fortement à l'opinion publique, et plus spécifiquement à l'opinion de l'électeur médian, au risque de s'aliéner leurs partisans

les plus extrêmes idéologiquement (Downs 1957). D'autres modèles supposent que les décideurs politiques vont tenter d'anticiper l'opinion publique future à travers les conditions nationales et internationales et adopter des positions politiques qui ne sont pas privilégiées par les électeurs centristes à ce moment ou pour lesquelles les préférences des électeurs ne sont pas encore bien formées (Zaller 1992). À l'opposé de ces théories se trouve le « *party vote model* », selon lequel les politiciens vont se positionner politiquement en fonction de leurs partisans, qui incluent tant les militants et décideurs à l'intérieur du parti que les électeurs s'identifiant fortement à ce même parti et votant régulièrement pour ses candidats (Rohde 1991; Cox & McCubbins 1993; Aldrich 1995).

L'intégration croissante des outils du marketing à la stratégie des partis politiques s'inscrit dans un contexte où les campagnes, sous l'effet de l'arrivée massive de consultants et d'une professionnalisation accrue (Sabato 1981), débordent de la simple période électorale et s'imposent comme un moyen efficace, surtout pour un parti formant le gouvernement, de préparer le terrain afin de remporter la prochaine bataille électorale (par une recherche approfondie des préférences des électeurs à l'aide de sondages d'opinion et de groupes de discussion). C'est ce que Blumenthal appelle la « campagne permanente » (Blumenthal 1980 ; Nimmo 1999). Comme le souligne Loomis (2000), ce cadre d'analyse s'applique parfaitement aux groupes d'intérêt qui, pour maintenir un positionnement avantageux à la fois par rapport à leurs membres et au gouvernement, doivent mener un combat perpétuel pour garder le contrôle de l'ordre du jour politique, particulièrement en ce qui concerne le cadrage des enjeux :

In their pursuit of policy advantage, organized interests use survey research, focus groups, advertising, public relations, grass-roots lobbying (often of the astroturf variety), the commissioning of think tank studies, and other techniques, and they certainly invest heavily in electoral politics. For them, the permanent campaign encompasses both elections and governing, of course, but more than that, their continuing focus remains on the issues they define as most important (Loomis 2000, 164).

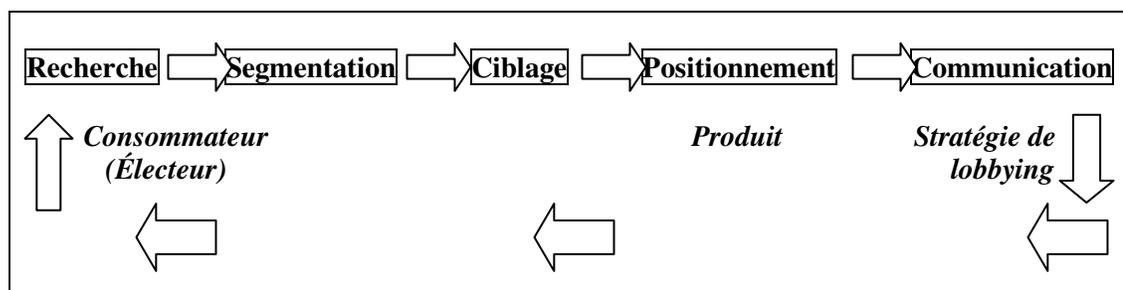
Si les chercheurs, à part quelques rares exceptions (Andrews 1996 ; Harris 1999 ; McGrath 2006), ont peu repris le modèle du marketing politique pour l'appliquer aux actions de lobbying des groupes d'intérêt, une partie croissante de la littérature sur les groupes a, au cours des dernières années, porté un intérêt croissant à un type particulier de stratégie de plus en plus utilisée par les différentes organisations : le lobbying externe (« *outside lobbying* », aussi appelé dans la littérature « lobbying à la base », ou « *grass-roots lobbying* »). Kollman définit les techniques de lobbying externe comme des « *attempts by interest group leaders to mobilize citizens outside the policymaking community to contact or pressure public officials inside the policymaking community* » (Kollman 1998, 3). Ces tentatives visent deux objectifs, selon l'auteur : transmettre un « signal » aux élites à propos de l'importance d'un enjeu ou d'une position par rapport à un enjeu dans l'opinion publique, afin d'attirer l'attention des décideurs sur cet enjeu et de les convaincre du bien-fondé d'une position ou de sa force numérique, et influencer l'opinion publique en modifiant la façon dont les électeurs perçoivent les enjeux politiques et y réagissent. En intégrant le lobbying externe à leur stratégie de lobbying, les groupes d'intérêt peuvent ainsi, pour reprendre les mots de Schattschneider, élargir la « sphère d'un conflit » (Schattschneider 1960) en mobilisant un plus grand nombre d'individus et en influençant son issue. Traditionnellement perçu comme le moyen des groupes disposant de peu de ressources pour faire entendre leur voix dans l'espace public (Schattschneider 1960 ; Lipsky 1968 ; Schlozman & Tierney 1986 ;

Gais & Walker 1991), ce type de lobbying est aujourd'hui considéré comme un outil complémentaire aux stratégies de lobbying plus classiques mis à la portée des groupes disposant d'une quantité appréciable de ressources (Grossman & Saurugger 2006 ; Thrall 2006). Comme le fait remarquer Goldstein (1999, 3), le lobbying externe s'apparente grandement à la stratégie « *going public* » utilisée par les chefs d'État, qui consiste à promouvoir ses politiques et sa propre personne par des sorties publiques visant à obtenir l'appui de l'électorat (Kernell 1986). McGrath (2006), pour sa part, va plus loin et établit un parallèle direct entre le lobbying externe et le marketing politique, tant au niveau conceptuel qu'au niveau de la méthode :

In terms of grass roots lobbying efforts, it is clear that an interest group is a political organization; and that it employs techniques (eg, direct mail, market research) and concepts (eg, segmentation, exchanges) from marketing in a strategic way to achieve goals. In other words, grass roots lobbying is certainly a political marketing phenomenon, albeit one which has not yet received much attention (McGrath 2006, 128).

Dans cette perspective, un groupe adoptant une approche marketing élabore sa stratégie en aval d'une façon presque similaire à sa stratégie en amont :

Figure 4 : Découpage du processus d'élaboration stratégique en aval par les groupes d'intérêt utilisant le marketing politique



Tout d'abord, le groupe procède à une étude approfondie de l'électorat et de l'opinion publique à l'aide de sondages et d'entrevues focalisées, afin d'en dégager les tendances, les mouvements et les positions par rapport à différents enjeux d'actualité. Il effectue également une analyse de la couverture médiatique et des projets de loi mis de l'avant afin de jauger l'état de l'ordre du jour public. Il note enfin comment ses concurrents en matière de recrutement et ses alliés et adversaires politiques se positionnent par rapport à ces questions.

Une fois qu'il a dressé un portrait exhaustif du climat politique du moment, il segmente l'électorat en fonction des mêmes critères utilisés dans la stratégie en amont. Il classe également les différents acteurs politiques (élus, autres groupes d'intérêt, médias, leaders d'opinion, etc.) en fonction de leurs caractéristiques, de leurs fonctions, de leur positionnement et de leur degré d'influence.

Le groupe cible ensuite les segments de l'électorat potentiellement rentables politiquement, et dont les positions sur différents enjeux concordent relativement bien avec leur propre positionnement. Il identifie également les acteurs politiques face auxquels il pourrait éventuellement maximiser ses gains en matière de politiques publiques, de même que les autres acteurs dont l'influence à titre de leader d'opinion pourrait également lui permettre d'atteindre cet objectif.

Une fois ses différentes clientèles cibles identifiées, le groupe élabore son positionnement par rapport à l'enjeu sur lequel il souhaite intervenir. Pour ce faire, l'organisation tient compte à la fois du positionnement qu'elle occupe par rapport à ses membres (qui s'avèrent nécessairement plus idéologiques) et du positionnement

de l'opinion publique sur un même enjeu. Elle tente alors de déterminer un positionnement optimal se situant entre ces deux pôles pour ensuite l'occuper. Celui-ci constituera la position que défendra le groupe sur la place publique. Parallèlement, le groupe élabore également un positionnement mitoyen entre celui de ses partisans et celui des décideurs politiques potentiellement favorables ou indécis face au créneau qu'il occupe. Alors que ce dernier positionnement sera celui qu'occupera l'organisation dans ses efforts de lobbying interne, le premier positionnement, plus modéré, sera celui utilisé dans ses interventions publiques.

Au niveau de ses communications, le groupe tente de concevoir un message cohérent avec son positionnement public et adapté en fonction des différents segments ciblés plus tôt dans le processus d'élaboration stratégique. Le groupe s'assure de diffuser son message le plus efficacement possible en ciblant les véhicules les plus susceptibles d'atteindre ses objectifs de lobbying externe. L'objectif est d'influencer indirectement les décideurs politiques identifiés comme susceptibles d'appuyer des politiques favorables au positionnement réel de l'organisation en utilisant un positionnement public qui recueillera un appui favorable de l'électorat et de l'opinion publique en général et amènera une pression supplémentaire.

2.5. Facteurs de pénétration du marketing politique chez les groupes d'intérêt

L'idéal type du déploiement du marketing politique chez les groupes d'intérêt présuppose que chaque organisation présentera un niveau de pénétration variable de l'approche marketing au sein de sa stratégie de recrutement et de lobbying.

Néanmoins, il ne vise pas à expliquer les causes du degré de déploiement global et spécifique dans le marché de la représentation des intérêts. Cette section a donc pour but d'identifier les conditions générales et particulières ayant un effet potentiel sur la pénétration de l'approche marketing auprès des différents groupes, et plus spécifiquement dans le cas québécois, qui sera retenu afin de tester le modèle. Les facteurs avancés nous permettront ensuite de formuler les hypothèses qui guideront notre analyse.

Contexte institutionnel

Parmi les nombreux facteurs favorisant la pénétration du marketing politique chez les groupes d'intérêt, le cadre institutionnel dans lequel ils évoluent s'impose sans doute comme l'un des plus décisifs. Plusieurs auteurs (Farrell 1996; Swanson & Mancini 1996; Maarek 1995; Newman 1994) ont ainsi démontré que la professionnalisation des campagnes électorales aux États-Unis était reliée au type de système politique en place. Le système présidentiel américain, caractérisé par une personnalisation accrue en raison de l'importance qu'il accorde aux candidats plutôt qu'aux partis, tout comme le système des primaires et le mode de scrutin, auraient ainsi favorisé l'intégration d'une approche marketing au sein de la stratégie des partis. Nous pouvons estimer qu'il en est de même pour celle des groupes d'intérêt, qui peuvent, par l'entremise des PAC, investir des ressources considérables pour faire battre ou élire un candidat, ou encore pour mener une campagne visant à défaire ou à faire adopter un projet de loi (Sabato 1984).

Réglementation en matière de lobbying

Un second facteur pouvant exercer une influence sur le déploiement du marketing politique chez les groupes d'intérêt repose sur la réglementation qui encadre les efforts de lobbying des différentes organisations. Alors qu'aux États-Unis, la réglementation en matière de lobbying relève des États et non du gouvernement fédéral, au Canada et au Québec, les groupes d'intérêt québécois sont régis respectivement par deux législations : la *Loi sur le lobbying*, adoptée en 1985, et la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme*, adoptée en 2002. Ces deux documents législatifs obligent les groupes d'intérêt, de même que les entreprises et les lobbyistes-conseils, à inscrire le détail de leurs activités de lobbying dans des registres électroniques que tous peuvent consulter sur le Web. Néanmoins, cette réglementation ne limite nullement les ressources que peuvent investir les organisations dans leurs communications publiques hors des périodes électorales (contrairement aux lois électorales fédérales et provinciales, qui limitent substantiellement les dépenses que peuvent effectuer les tiers au cours d'une campagne électorale). Le dévoilement d'informations de nature stratégique et confidentielle des différentes activités de lobbying d'une organisation dans de tels registres apparaît néanmoins comme une contrainte potentiellement importante qui peut éventuellement avoir un effet négatif sur le degré de déploiement d'une approche marketing en aval.

Système des médias

Un autre facteur favorisant le déploiement global du marketing politique chez les groupes d'intérêt est le système médiatique en place. Swanson et Mancini (1996) ont ainsi démontré comment un système médiatique dominé par la propriété privée des différentes chaînes télévisées, radios et journaux s'avérait plus favorable à la pénétration de l'approche marketing chez les candidats et les partis politiques (de même que chez les groupes d'intérêt), ceux-ci pouvant dépenser d'importants montants d'argent dans l'achat d'espace publicitaire afin de rejoindre l'électorat, une chose plus difficile à réaliser dans les médias publics qui doivent conserver un minimum d'équité, d'impartialité et de diversité. Le développement de nouvelles technologies d'information et de nouveaux canaux de diffusion contribuerait également à l'essor des groupes qui, n'ayant pas accès aux grands médias, peuvent néanmoins rejoindre des membres et partisans potentiels par des moyens alternatifs (le Web, notamment). Nous pouvons enfin ajouter que les médias, dans un système caractérisé par une forte concurrence où l'on tente d'accroître son auditoire à l'aide de nouvelles à caractère plus sensationnaliste, sont plus susceptibles de couvrir les actions de groupes d'intérêt déployant des tactiques spécifiques afin d'accroître leur visibilité médiatique (manifestations, coups d'éclat publics, conférences de presse lors desquelles on lance des déclarations-choc, etc.).

Caractéristiques propres aux groupes d'intérêt

Nous pouvons enfin identifier quelques caractéristiques propres aux groupes d'intérêt pouvant avoir une influence sur la pénétration de l'approche marketing

auprès des groupes d'intérêt. Parmi ceux-ci, la quantité de ressources financières, humaines et organisationnelles dont dispose une organisation semble particulièrement déterminante (Danielian & Page 1994; Thrall 2006). En effet, il paraît clair que les organisations disposant de budgets plus substantiels, telles que les organisations syndicales, sont mieux disposées à s'adjoindre d'un plus grand nombre de professionnels de la communication et du recrutement, à commander des sondages et à former des groupes de discussion auprès de leurs membres et des citoyens en général et à développer des outils de communication sophistiqués. Par ailleurs, un groupe qui possède un bassin de membres individuels prêts à s'impliquer bénévolement ou à se mobiliser dans le cadre de manifestations ou d'actions de lobbying indirect est mieux à même d'obtenir une certaine visibilité médiatique qu'une organisation dont le bassin de membres est composé d'associations ou d'entreprises, comme c'est le cas pour les groupes syndicaux et sociaux (Thrall 2006).

Le fonctionnement interne et la culture d'un groupe d'intérêt peuvent également exercer un effet significatif sur la pénétration du marketing politique au sein de sa stratégie en amont et en aval. Dans le cas des partis politiques, et plus spécifiquement du Parti conservateur britannique, certains auteurs (Scammell 1995; Kavanagh 1995) ont ainsi démontré, d'une part, que la nature plus centralisée et hiérarchisée de cette formation par rapport au Parti travailliste l'avait prédisposée à intégrer plus rapidement une démarche marketing. D'autre part, la plus grande proximité des conservateurs avec le milieu des affaires et la réflexion derrière le marketing commercial aurait contribué à la professionnalisation de leurs campagnes. On peut aisément transposer ces facteurs au cas des groupes d'intérêt, où certains (les

organisations syndicales, notamment) démontrent un niveau de centralisation et de hiérarchisation relativement plus élevé, alors que d'autres (les groupes patronaux), de par leur affinité avec le milieu des affaires, présentent également des prédispositions favorables à l'approche marketing.

Suite à ce tour d'horizon des différents facteurs pouvant avoir un effet sur le degré de pénétration du marketing politique auprès des différents groupes d'intérêt, nous énoncerons, dans la section suivante, les deux hypothèses qui guideront notre analyse dans le cadre de cette recherche.

2.6. Hypothèses de recherche

L'utilisation d'une approche marketing à deux niveaux identifiée dans ce cadre théorique nous permet d'avancer deux hypothèses principales. La première a trait au niveau moyen de pénétration du marketing politique au sein de la stratégie de recrutement et de lobbying des groupes d'intérêt. Comme dans le cas des partis politiques (Plasser, Scheucher & Senft 1999), différentes variables inhérentes à l'environnement dans lequel évoluent les groupes d'intérêt favorisent une plus grande intégration de l'approche marketing aux États-Unis: le type d'institutions législatives (division du pouvoir entre différents paliers permettant aux lobbyistes de déployer leurs efforts à différents niveaux), le système de compétition entre les différents groupes (grand nombre d'organisations actives à l'échelle du pays), la régulation de l'action des groupes (quasi absente aux États-Unis), le système médiatique (plus grande quantité de médias) et la culture politique (plus grande

participation politique des Américains au sein de groupes plutôt que de partis politiques).

En raison des contraintes auxquelles les groupes d'intérêt au Québec doivent faire face, notamment en termes de concentration du pouvoir au sein du cabinet du premier ministre, de législation relativement contraignante du lobbying, de marché limité de membres potentiels restreignant les possibilités d'accroissement des ressources (financières, humaines, organisationnelles, etc.) des organisations et de la culture politique favorisant historiquement peu une participation active au sein des groupes d'intérêt, il semble difficile de concevoir que la stratégie des groupes d'intérêt québécois puisse correspondre à l'idéal type du groupe déployant une approche marketing en amont et en aval. En conséquence, l'hypothèse 1 peut être formulée de la façon suivante :

H₁ : Le degré de pénétration du marketing politique dans l'effort de recrutement et de lobbying des groupes d'intérêt reste en moyenne relativement peu élevé, la plupart des groupes orientant davantage leur action en fonction d'une approche production ou ventes plutôt qu'une approche marketing.

La seconde hypothèse repose sur les différences dans le degré d'intégration de l'approche marketing entre les différents groupes d'intérêt. Plusieurs facteurs, notamment la culture organisationnelle, l'idéologie et la nature des intérêts représentés, concourent à favoriser une plus grande intégration du marketing politique par les groupes d'affaires. Par ailleurs, leur plus grande familiarité avec les principes du marketing commercial les prédispose à faire un plus grand usage de ces

méthodes. Néanmoins, d'autres facteurs, tels que les ressources (dans le cas des organisations syndicales), le type de membres et le degré de rétroaction avec les membres de l'opinion publique, semblent plutôt favoriser davantage les groupes syndicaux et sociaux. L'hypothèse 2 peut donc se traduire de la façon suivante :

H₂: Toutes choses étant égales par ailleurs, le degré de pénétration du marketing politique devrait être plus élevé chez les groupes patronaux que chez les groupes syndicaux et sociaux; cette différence pourrait cependant être assez limitée en raison de l'existence de certains facteurs favorisant la pénétration du marketing politique dans les groupes syndicaux et sociaux.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. Délimitation du sujet

L'objectif initial de ce mémoire consistait à obtenir un aperçu le plus représentatif possible du déploiement de l'effort marketing des groupes d'intérêt. Dans cette perspective, nous avons choisi de privilégier l'analyse de l'action des groupes en période non électorale plutôt qu'en période électorale. Bien que plusieurs auteurs (Panagopoulos 2006; Rozell, Wilcox & Madland 2006) se soient intéressés aux moyens mis de l'avant par les groupes pour défendre leurs intérêts dans le cadre de campagnes électorales, il nous semblait plus fécond d'évaluer l'intégration du marketing politique à l'arsenal stratégique et tactique de ces organisations à moyen et à long terme, comme un outil leur permettant de maximiser leurs ressources et leur influence politique, une perspective qui se combine difficilement avec le caractère très ponctuel d'une campagne électorale. Ce choix se justifie d'autant plus que, contrairement au cas américain, où l'on retrouve un système de PAC offrant la possibilité aux groupes d'investir des sommes importantes pour faire campagne et contribuer à la victoire (ou à la défaite) d'un candidat, les lois électorales québécoise et canadienne s'avèrent beaucoup plus restrictives en matière de dépenses permises pour les groupes en période électorale. Cette contrainte ne s'appliquant pas en période non électorale, les groupes bénéficient alors de toute la latitude nécessaire pour investir davantage de ressources dans leurs efforts de recrutement et de lobbying.

3.2. Méthode retenue

Afin de mesurer le degré global de déploiement du marketing politique auprès des groupes d'intérêt au Québec et son intégration au sein de la stratégie respective de chaque organisation, nous avons choisi d'utiliser une approche de nature qualitative en optant pour la méthode de l'entrevue semi-dirigée. Plusieurs considérations ont motivé ce choix. Tout d'abord, la rareté des données et des études disponibles, tant sur le marketing politique que sur les groupes d'intérêt au Québec, nous a incités à employer une technique de collecte d'information relativement souple auprès d'acteurs jouant un rôle-clé par rapport à notre objet de recherche, soit les professionnels de la communication employés par les groupes d'intérêt au Québec, nous permettant ainsi de recueillir des données primaires d'un cachet inédit. En outre, la nature même de notre problématique se prêtait bien à l'emploi de cette méthode. Un questionnaire standardisé sur papier avec des questions fermées, mené sur un grand échantillon de répondants, aurait forcément limité notre capacité à recueillir une information suffisamment dense et texturée, et ne nous aurait pas permis de développer une compréhension aussi approfondie de notre objet de recherche pour ensuite en proposer une généralisation. Enfin, il faut noter que plusieurs études majeures, tant dans le champ du marketing politique que dans celui des groupes d'intérêt, ont utilisé une méthodologie similaire afin de recueillir de l'information pertinente visant à vérifier leurs hypothèses. C'est notamment le cas pour les travaux menés sur la problématique qui fait l'objet du présent mémoire (Kollman 1998; Lees-Marshment 2004; McGrath 2006).

3.3. Participants

Pour mesurer le degré de correspondance entre le déploiement du marketing politique par les groupes d'intérêt au Québec et l'idéal type du déploiement du marketing politique exposé plus haut, nous avons réalisé une analyse des propos recueillis en janvier 2008 auprès de treize professionnels de la communication employés par douze groupes d'intérêt actifs à l'échelle du Québec (un répondant par groupe, sauf dans un cas où deux participants ont pris part à l'entrevue). Bien que leur titre varie selon le groupe, chacun d'eux occupe la plus haute fonction stratégique en matière de communications au sein de leur organisation, et porte généralement la dénomination de directeur ou de directrice des communications. Chacun d'eux a été sollicité par téléphone et par courriel¹ et a été interviewé en tête-à-tête. La durée de chaque entrevue variait entre une heure et deux heures, selon la concision des réponses fournies. Nous avons volontairement évité de constituer un échantillon aléatoire et représentatif de tous les groupes d'intérêt au Québec; au contraire, nous avons retenu les organisations reconnues parmi les plus influentes politiquement et les plus susceptibles (de par leurs ressources, leur degré d'institutionnalisation, leur culture organisationnelle, leurs membres, les intérêts qu'elles représentent, etc.) d'intégrer une approche marketing à leurs stratégies de recrutement et de lobbying. Afin de maximiser le nombre d'informations recueillies, nous avons garanti la confidentialité des entrevues à chacun des participants et des groupes (voir Annexe I), ce qui nous empêche de révéler le nom des personnes et des organisations sélectionnées. Voici cependant un aperçu des caractéristiques de chacune.

¹ Nous avons initialement transmis des demandes d'entrevue auprès de dix-sept organisations, pour un taux de réponse de 70,6 %, ce qui est considérable, compte tenu de l'horaire chargé des individus occupant ce type de fonctions et du caractère confidentiel des informations demandées.

Au chapitre des caractéristiques personnelles, l'échantillon comporte neuf hommes et quatre femmes. La distribution de l'âge des participants s'étend de 25 à 55 ans, et comporte une moyenne de 43 ans. La presque totalité des répondants (onze sur treize) détient un diplôme universitaire de premier cycle, les trois quarts dans une discipline des sciences sociales (science politique, économie, etc.), les autres dans le domaine des communications ou du marketing (communication, journalisme, relations publiques, etc.). Leur parcours professionnel s'avère varié et hétéroclite : certains ont oeuvré dans la politique active, d'autres dans la fonction publique, quelques-uns dans les médias, d'autres encore dans les milieux sociaux et communautaires, les syndicats, les cabinets-conseils ou le secteur privé. Cette hétérogénéité au sein de l'échantillon en matière de formation et d'expérience professionnelle présente plusieurs avantages, notamment celui de pouvoir comparer entre eux les participants par rapport à leur conception de l'élaboration d'une stratégie de recrutement et de lobbying efficace en fonction de leur bagage professionnel.

Si les répondants ayant participé à cette étude présentent tant de différences, le portrait est le même pour les organisations qui les emploient. Parmi les douze groupes d'intérêt représentés, cinq peuvent être considérés comme des associations représentant les intérêts du milieu des affaires, quatre comme des organisations syndicales et trois comme des groupes représentant des intérêts « publics » ou de nature collective défendant des causes sociales ou environnementales. Tous sont des groupes actifs à l'échelle du Québec et du Canada et possèdent un siège social ou une succursale régionale à Montréal, sauf un dont les bureaux sont basés à Québec. Certaines organisations font preuve d'une longévité exemplaire (quelques-unes

approchant même de leur centenaire), alors que d'autres n'existent que depuis quelques années. Sur le plan des ressources, il existe également de grands écarts entre les groupes. Ainsi, le budget annuel des organisations comprises dans l'échantillon varie de 300 000 à 60 millions de dollars, ce qui a un effet significatif sur les ressources organisationnelles du groupe, y compris son nombre d'employés, qui se situe entre 12 et 100. Enfin, en ce qui a trait à la question des membres, on constate que tant sur le plan quantitatif (le nombre d'adhérents que compte l'organisation) que qualitatif (la nature de ces adhérents), la variabilité s'avère également importante. Bref, tant au niveau des répondants que des groupes, l'échantillon retenu pour l'analyse nous permettra, en dépit de sa taille réduite, de tester l'idéal type de l'utilisation de l'approche marketing par les groupes d'intérêt et de vérifier nos hypothèses de départ avec de meilleures possibilités d'inférence, vu la diversité qui le caractérise.

3.4. Collecte de données

Deux principaux outils ont été utilisés dans le processus de collecte de données. Le premier et le plus important est une grille d'entrevue reprenant des questions posées dans les études de Kollman (1998), de Jodoin (2002) et de Lees-Marshment (2003; 2004) et adaptées en fonction de la nature de l'objet de recherche. Dans une volonté d'éviter le plus possible d'orienter les questions en faveur des composantes de notre idéal type, nous avons privilégié les questions plus fermées aux questions plus ouvertes, afin de limiter les ambiguïtés ou les sources d'incompréhension potentielles pour les participants et de standardiser leurs réponses pour en maximiser le caractère comparatif. Le questionnaire a été conçu de façon à

ce que la durée de l'entrevue varie entre 75 et 90 minutes, ce qui nous semblait amplement suffisant pour recueillir les informations nécessaires à la vérification de notre modèle. Le questionnaire comprend quatre sections principales (voir Annexe II). Il y a d'abord un bloc de questions générales sur le profil du répondant et de son organisation, puis une section portant sur les méthodes déployées par les groupes pour accroître leur recrutement (stratégie en amont), une portion sur l'organisation de leurs campagnes de lobbying (stratégie en aval) et enfin, un dernier bloc sur l'arrière-plan conceptuel des répondants.

Afin de compléter l'information recueillie lors des entrevues, nous avons également puisé des données à même différentes sources écrites pertinentes par rapport aux thèmes abordés avec les groupes d'intérêt interviewés. Certains documents ont été obtenus par un processus de recherche documentaire standard, les autres, surtout ceux de nature confidentielle, nous ont été gracieusement offerts par les organisations. Les sources consultées sont variées, mais voici un aperçu des principales : biographies; livres sur l'historique du groupe; site Web; rapports annuels; revues de presse; plans d'action et de communication; matériel promotionnel et publicitaire; formulaires d'adhésion; sondages; rapports de recherches; documents d'information; bulletins aux membres; périodiques publiés par le groupe; etc. La combinaison de cet outil de collecte de données avec notre questionnaire nous a ainsi permis de contre-vérifier certaines informations et de maximiser la fiabilité des données recueillies par rapport à notre problématique de recherche.

3.5. Analyse des résultats

Vu la complexité des différentes facettes notre objet d'étude et de la densité des témoignages des répondants, nous avons choisi de privilégier une approche plus qualitative de l'information obtenue. Un codage systématique des entrevues en vue de réaliser des analyses plus quantitatives aurait sans doute été préférable, mais compte tenu du caractère exploratoire de notre étude et de la diversité d'angles sous lesquels les participants ont répondu à nos questions, il aurait été difficile et risqué sur le plan de la fiabilité des résultats de tenter une quantification et une standardisation des données recueillies. En outre, l'absence d'études utilisant des méthodes quantitatives éprouvées pour tester empiriquement la même problématique nous a convaincus de recourir à une analyse plus qualitative, tout en espérant que des chercheurs disposant de plus de temps et de ressources puissent dans l'avenir mettre de l'avant des moyens plus sophistiqués pour analyser le phénomène de l'emploi du marketing politique par les groupes d'intérêt.

Nous avons procédé à l'analyse des résultats de la façon suivante. Tout d'abord, nous avons réécouté les cassettes sur lesquelles nous avons enregistré le contenu de chaque entrevue. En raison des ressources et du temps limité qui nous était alloué, nous n'avons pas systématiquement reproduit l'intégralité des discussions sur papier en vue de procéder à une analyse informatisée, plusieurs informations n'étant de toute façon que peu utiles par rapport aux composantes de notre modèle. Nous avons plutôt noté sur une feuille les différents éléments en lien avec nos différentes variables, que nous avons regroupés en fonction des thèmes et sous-thèmes développés dans l'idéal type du déploiement d'une approche marketing

par les groupes d'intérêt. Nous avons ainsi pu comparer les propos des répondants entre eux et par rapport à notre modèle afin de vérifier nos hypothèses, et établir une échelle mesurant le degré de correspondance entre les composantes de l'idéal type et les informations recueillies pour chaque groupe afin d'évaluer leur positionnement particulier et global.

4. ANALYSE DES DONNÉES I : DÉPLOIEMENT DU MARKETING POLITIQUE EN AMONT PAR LES GROUPES D'INTÉRÊT

L'analyse des données sera présentée en deux parties. Dans un premier temps, nous procéderons à une revue des commentaires obtenus auprès des trois types d'organisations interrogées (groupes patronaux, syndicaux et sociaux) et comparerons chaque catégorie avec l'idéal type du groupe utilisant une approche marketing en amont. En raison de contraintes de temps et d'espace et afin de maximiser l'intérêt comparatif de la présente étude, nous ne présenterons pas chacune des réponses fournies par les groupes individuellement, mais nous retiendrons les commentaires jugés les plus représentatifs de la catégorie de groupes analysée lorsqu'il y aura convergence (et retiendrons les propos distincts lorsqu'il y aura divergence). Le respect de la confidentialité de l'identité de chacun des groupes et des répondants vient en outre accréditer l'usage de cette approche plus générale. Dans un second temps, nous répéterons l'exercice en nous intéressant cette fois-ci au déploiement en aval de l'effort marketing par les organisations incluses dans notre échantillon. Les résultats de cette analyse feront l'objet du chapitre suivant.

4.1. Déploiement du marketing politique en amont par les groupes patronaux

Les groupes patronaux québécois ne bénéficiant pas de mécanismes institutionnalisés qui leur permettraient d'obtenir un financement substantiel et permanent, l'élaboration d'une stratégie de recrutement et de financement efficace devient alors une condition nécessaire pour espérer pouvoir exercer une certaine influence en matière de représentation gouvernementale et médiatique. Ainsi, les

outils permettant d'évaluer la composition et les besoins de son marché de membres actuel et potentiel prennent alors toute leur importance.

Tableau 2 : Déploiement du marketing politique en amont par les groupes patronaux au Québec : degré de correspondance

	Correspondance élevée	Correspondance moyenne	Correspondance faible
Ensemble du processus	Groupes patronaux		
Recherche	Groupes patronaux		
Segmentation	Groupes patronaux		
Ciblage	Groupes patronaux		
Positionnement	Groupes patronaux		
Communication	Groupes patronaux		

Recherche

Les groupes patronaux interrogés mènent ainsi, à différentes fréquences, des sondages auprès de leurs membres afin de dresser un portrait plus ou moins précis de leurs clientèles respectives et de leurs attentes à l'égard d'une organisation représentant les intérêts des entrepreneurs. Le répondant 2, dont le groupe apparaît comme l'un des plus actifs parmi les organisations patronales interrogées dans ce

domaine, a ainsi expliqué le déroulement du processus de recherche auprès des membres actuels et potentiels de l'organisation :

« On fait à tous les deux ans un sondage auprès de nos membres et des compagnies au Québec pour savoir sur quels enjeux ils veulent qu'on intervienne et pour savoir ce qu'ils pensent de nos communications, de nos événements. Sinon, on essaie de garder un bon contact avec eux au jour le jour et on écoute ce qu'ils ont à dire lorsqu'ils viennent à nos activités. » (répondant 2)

Néanmoins, faute de ressources suffisantes, les groupes patronaux interrogés font un usage relativement limité de ces outils coûteux à concevoir et à administrer, et semblent privilégier davantage des méthodes plus informelles pour connaître les besoins de leurs membres (à l'occasion des différents événements qu'ils organisent, par exemple, ou encore par les commentaires qu'ils peuvent recevoir de leur part oralement ou par écrit). Dans plusieurs cas, les organisations patronales interrogées développent une stratégie en amont sans même considérer la composition et les besoins du marché qu'ils visent, en élaborant des produits et services conçus à partir de leur perception ce qui plaira aux membres potentiels et actuels. C'est pourquoi nous estimons que les groupes patronaux, de façon générale, présentent un degré de correspondance relativement moyen au chapitre de la recherche dans leurs efforts de recrutement et de financement (voir Tableau 2).

Segmentation

Les organisations patronales se partagent un marché de membres et de donateurs relativement restreint. De ce fait, procéder à une segmentation rigoureuse et détaillée des différentes entreprises et associations patronales présentes sur le

territoire québécois s'avère une étape cruciale de leur stratégie en amont. Néanmoins, puisque l'utilisation des outils de recherche n'est pas encore parfaitement intégrée aux efforts de recrutement des groupes patronaux, l'écart entre la segmentation opérée par ces organisations et l'idéal type du déploiement du marketing politique chez les groupes d'intérêt s'avère important, ce qui nous incite à établir un degré de correspondance faible en matière de segmentation en amont pour ce type de groupes. Tout au plus, les personnes interrogées ont-elles indiqué que leur association calibrerait sa stratégie de recrutement avec un portrait général de ce qu'elle croyait être le marché de la représentation des intérêts du milieu des affaires, sans toutefois adopter systématiquement un processus rigoureux et détaillé produisant des données fiables et mesurables. Toutefois, une volonté manifeste se dégageait des propos des participants afin de tendre vers ce que préconise notre modèle en matière de segmentation. L'organisation C semble d'ailleurs le plus à l'avant-garde en cette matière :

« On garde une base de données détaillée qu'on met régulièrement à date avec des informations sur le profil de nos membres (chiffre d'affaires de l'entreprise, nombre d'employés, secteur d'activités, etc.). C'est très utile pour faire le suivi avec eux quand vient le temps de renouveler leur *membership* et pour mieux répondre à leurs attentes. »
(répondant 3)

Ciblage

Une organisation patronale dont la stratégie de recrutement correspondrait parfaitement à l'idéal type du déploiement du marketing politique en amont procéderait, suite à une segmentation quasi chirurgicale des différentes caractéristiques de son marché, à un ciblage minutieux afin d'identifier les

entreprises ou autres associations d'affaires les plus susceptibles d'adhérer au groupe en question (et donc, les plus rentables en termes de ressources financières, humaines, organisationnelles, etc.). À la lumière des réponses obtenues de la part des professionnels travaillant pour les organisations patronales, il semble clair que cette étape cruciale du processus d'élaboration stratégique ne correspond que faiblement à l'idéal type. Encore une fois, tout en maintenant une certaine conception stratégique dans leurs efforts de recrutement, les groupes d'affaires ne procèdent pas à un ciblage systématique des membres potentiels à recruter. On identifie généralement certains joueurs considérés comme des membres potentiels, ou encore on adopte une stratégie plus large avec laquelle on espère recruter une variété d'organisations dont les intérêts sont parfois opposés. Au mieux, les groupes interrogés ont-ils une idée relativement générale de leur marché cible (petites et moyennes entreprises, grandes entreprises, secteurs industriels spécifiques, etc.). Tel est le cas du groupe E :

« Nous, notre *membership*, ce sont les entreprises du secteur [...]. On travaille pour défendre leurs intérêts auprès du gouvernement. On est en concurrence avec le groupe C pour les recruter, mais la plupart de nos membres sont aussi membres là-bas. » (répondant 5)

Positionnement

Faute de pouvoir mettre systématiquement en œuvre les trois étapes du processus d'élaboration stratégique d'une approche marketing, le positionnement des organisations patronales québécoises ne peut prétendre correspondre parfaitement au positionnement de leurs membres. Il serait néanmoins faux de croire que ces groupes sont totalement déconnectés des préoccupations et des besoins de leurs membres. Les ressources octroyées à ces organisations étant concentrées dans un bassin

relativement restreint de membres corporatifs ou associatifs, celles-ci ont alors tout intérêt à rester informés de leurs attentes par différents moyens (appels téléphoniques, courriels, rencontres avec leurs dirigeants, organisation d'événements privés, etc.), le coût d'aller à l'encontre de la volonté de certains membres pouvant se révéler relativement élevé. Cette rétroaction est encore plus présente dans le cas des groupes représentant des entreprises ou des associations issues d'un créneau industriel spécifique, où les enjeux sont en plus petit nombre et reviennent constamment à l'ordre du jour, et autour desquels ces organisations ont acquis au fil des années une connaissance approfondie des besoins et préférences de leurs membres en matière de politiques publiques. À cet égard, le cas de l'organisation A est révélateur :

« On défend les compagnies du secteur [...]. Ça implique qu'on participe aux commissions parlementaires dès qu'un projet de loi qui les concerne est présenté et qu'on fait constamment du lobbying auprès du gouvernement et du public sur les enjeux qui les touchent directement ». (répondant 1)

Communication

Considérant les conditions spécifiques qui caractérisent les groupes patronaux, il s'avère particulièrement intéressant d'analyser leur stratégie de communication afin de recruter de nouveaux membres. Loin de correspondre à l'idéal type du marketing politique en amont, ces organisations procèdent souvent de façon très ciblée pour convaincre des membres potentiels de rejoindre leurs rangs. Ainsi, les dirigeants de l'organisation peuvent contacter des membres potentiels à travers leur réseau social pour les convaincre d'adhérer. On produit aussi

généralement des documents promotionnels présentant l'organisation et énumérant les avantages d'en être membre, qu'on distribue ensuite à l'occasion d'événements corporatifs ou d'envoi de documents d'information. Ces groupes ont également quelques employés dont les tâches tournent autour du recrutement et de la rétention des membres. Notons également que comme pour chaque type de groupe d'intérêt, les efforts de lobbying externe des organisations patronales peuvent non seulement leur procurer certains gains auprès des décideurs politiques, mais leur servent aussi de véhicules publicitaires gratuits et efficaces pour convaincre les membres potentiels ou actuels de leur force comme organisation et de leur influence politique et les inciter ainsi à adhérer ou à renouveler leur adhésion. Certaines organisations, telles que le groupe C, ont par ailleurs développé des méthodes relativement plus agressives en matière de recrutement, qui reprennent les techniques de terrain mises de l'avant par certains groupes sociaux. Celui-ci déploie un certain nombre d'agents de recrutement un peu partout au Québec, qui ont pour mission d'aller rencontrer les membres potentiels afin de les convaincre des bénéfices de devenir membre. L'organisation s'assure également de conserver la satisfaction de ses adhérents en maintenant un service à la clientèle où des conseillers répondent aux questions et aux préoccupations des membres en matière de politiques publiques, de services offerts, etc. :

« Nos représentants vont cogner aux portes des entreprises et rencontrer les entrepreneurs en région pour les convaincre de devenir membres. Ça nous permet de voir quels sont les besoins des entreprises sur le terrain et de pouvoir mieux les satisfaire avec les services qu'on leur offre et les dossiers sur lesquels on intervient. » (répondant 3)

4.2. Déploiement du marketing politique en amont par les groupes syndicaux

La question du recrutement et du financement se pose différemment en ce qui concerne les organisations syndicales. En effet, contrairement aux associations patronales où l'adhésion des membres se fait sur une base volontaire, les organisations syndicales jouissent d'un avantage structurel par rapport aux autres types de groupe grâce à la formule Rand, une clause qui, dans les conventions collectives, permet à un syndicat représentant une unité d'accréditation de demander à l'employeur de prélever de façon obligatoire les cotisations syndicales payables par l'ensemble des salariés membres de cette même unité, même ceux qui ne sont pas membres du syndicat. Ainsi, même si les groupes syndicaux doivent déployer des efforts constants afin de recruter et de conserver leur bassin de membres (notamment lors des périodes de maraudage, où les organisations se font compétition afin d'inciter les syndiqués de certaines unités à changer de couleur syndicale), ils bénéficient tout de même d'un atout appréciable qui a un impact significatif sur l'efficacité de leur stratégie en amont.

Tableau 3 : Déploiement du marketing politique en amont par les groupes syndicaux au Québec : degré de correspondance

	Correspondance élevée	Correspondance moyenne	Correspondance faible
Ensemble du processus	Groupes syndicaux		
Recherche	Groupes syndicaux		
Segmentation	Groupes syndicaux		
Ciblage	Groupes syndicaux		
Positionnement	Groupes syndicaux		
Communication	Groupes syndicaux		

Recherche

Les organisations syndicales étant composées de syndicats représentant les employés de différents secteurs économiques, le marché qu'ils visent à conquérir est généralement relativement étendu. Même si, dans beaucoup de cas, leurs efforts de recrutement se font souvent en collaboration avec les syndicats concernés, leur degré de centralisation élevé fait en sorte que la coordination de la stratégie s'effectue généralement à l'échelon hiérarchique le plus élevé de l'organisation. Ainsi, les groupes syndicaux mènent-ils fréquemment des recherches afin d'obtenir un portrait précis et détaillé de leur vaste bassin de membres actuels et potentiels afin d'orienter

leurs efforts de recrutement en fonction de leurs besoins et attentes (voir Tableau 3). Ils opèrent également des analyses de l'environnement politique et social, de même que du milieu syndical en général. Ce constat nous amène à accorder un degré de correspondance plus élevé aux organisations syndicales en général par rapport à l'idéal type du déploiement du marketing politique en amont chez les groupes d'intérêt. Nos observations semblent d'ailleurs être partagées par les personnes interviewées elles-mêmes, le répondant 9 nous ayant ainsi confié, suite à la lecture de notre projet de mémoire, que son organisation correspondait « parfaitement » à l'idéal type du groupe d'intérêt déployant une approche marketing :

« On est vraiment un *market-oriented group*. On fait régulièrement des sondages et des *focus groups* auprès de nos membres pour savoir comment mieux communiquer avec eux et répondre à leurs attentes. » (répondant 9)

Segmentation

De façon plutôt étonnante, bien que les organisations syndicales interrogées semblent recourir davantage aux différents outils de recherche (sondages, groupes de discussion, etc.), la démarche d'élaboration stratégique paraît n'avoir pénétré que bien peu la stratégie en amont de ces groupes; de ce fait, le recours à la segmentation de leur marché est à peine plus élevé que dans le cas des organisations patronales. Le cas du groupe F est à cet égard révélateur : tout en respectant la décision des membres potentiels qui choisissent d'adhérer à une organisation concurrente, on estime que les membres susceptibles de rejoindre le groupe seront convaincus par le caractère démocratique des instances de représentation internes et par le positionnement élaboré en fonction de ce que les dirigeants jugent bénéfique pour les

membres. Dès lors, il est difficile de penser que cette organisation procède à une segmentation élaborée de son bassin de membres potentiels et actuels afin de construire une stratégie qui variera en fonction des différents segments composant l'organisation :

« Nous, ce qu'on offre à nos membres, c'est un syndicat où ce sont eux qui ont le pouvoir, où ils peuvent s'exprimer et s'impliquer. Nos membres veulent une centrale qui travaille pour eux et les défend. » (répondant 6)

Ciblage

Le degré de correspondance entre l'idéal type du déploiement du marketing politique par les groupes d'intérêt et l'opérationnalisation effective d'un effort de ciblage par les groupes syndicaux varie substantiellement selon l'organisation. Néanmoins, les données recueillies lors des entrevues nous laissent croire que l'écart est sensiblement élevé, ce qui nous amène à accorder un score allant de faible à moyen aux organisations syndicales à ce chapitre. En effet, bien que dans le cadre de certaines campagnes, on puisse identifier les travailleurs de secteurs industriels bien précis afin de les recruter, ces choix ne semblent pas découler d'une réflexion stratégique systématique qui suit logiquement le processus de recherche et de segmentation. La stratégie de recrutement du groupe G est à cet égard particulièrement représentative des organisations syndicales interrogées :

« Les travailleurs du secteur [...] sont notre *membership* naturel. On vise habituellement les endroits où il n'y a pas de syndiqués [...] (de notre couleur) et on essaie d'aller les chercher en ayant un poteau ou un contact sur le terrain en période de maraudage. » (répondant 7)

Positionnement

Les membres des organisations étant des individus, le processus de positionnement opéré par ces groupes s'avère généralement plus élaboré que pour d'autres types d'organisations et s'apparente grandement à celui qu'effectuent les partis politiques dans le cadre de la campagne permanente. Bien que les groupes syndicaux soient des organisations plus hiérarchisées et centralisées que d'autres types de groupes d'intérêt, ceux-ci tentent généralement de se positionner sur des dossiers sur lesquels leurs dirigeants estiment qu'il y a un marché cible à conquérir afin de maximiser le bassin de membres du groupe. Le répondant 9 nous a ainsi expliqué comment son organisation, à l'occasion d'une campagne de recrutement spécifique, s'était stratégiquement positionnée en fonction de segments préalablement ciblés au sein de son marché de membres potentiels pour ensuite bâtir une stratégie conforme aux besoins et attentes des segments en question :

« Pour une de nos campagnes, on voulait essayer d'aller chercher les jeunes, parce qu'ils sont moins syndiqués. On a donc fait des recherches et on a bâti un argumentaire qui touchait à des problématiques qui les rejoignaient plus directement. » (répondant 9)

Communication

Les organisations syndicales, beaucoup plus que les groupes patronaux, déploient toute une panoplie d'outils de communication afin de recruter de nouveaux membres et de générer un sentiment d'appartenance chez ceux qui ont déjà adhéré. Ces outils prennent différentes formes : objets promotionnels, assurances collectives, gains salariaux et en matière de conditions de travail, documents d'information et

périodiques, implication au sein de l'organisation, possibilités de mobilisation, etc. En outre, les organisations syndicales se servent de plus en plus, depuis quelques années, du Web dans leurs efforts de recrutement. Il est en effet possible et très facile pour ceux qui le désirent de se syndiquer en ligne sur le site des différents groupes à l'aide d'un formulaire électronique, une avenue qui, à ce jour, n'a pas été explorée par les organisations patronales. Par ailleurs, le recours fréquent aux différentes tactiques de lobbying externes des groupes syndicaux leur permet également d'obtenir une visibilité significative auprès des travailleurs et de promouvoir ainsi indirectement leur organisation en espérant maximiser à court terme leur bassin de partisans potentiels. Le groupe H, peut-être davantage que ses homologues, a bien saisi l'importance d'une stratégie de communication efficace pour que l'organisation puisse atteindre ses objectifs de recrutement :

« On a développé une gamme d'outils pour nos membres qu'on utilise pour le recrutement et pour les informer sur ce qu'on fait. On fait des outils promotionnels (autocollants, porte-clés, etc.), on leur envoie de la documentation, une revue interne, une lettre d'envoi par courriel qui résume nos prises de position... Pour nous, garder le contact avec nos membres, c'est primordial. » (répondant 8)

4.3. Déploiement du marketing politique en amont par les groupes sociaux

L'étude du cas des groupes sociaux au Québec s'avère particulièrement intéressante, les principaux travaux sur le marketing politique et les groupes d'intérêt s'étant surtout intéressés à leur cas. Il faut cependant prendre en considération, dans cette analyse, la grande diversité en matière de recrutement et de financement qui subsiste entre les différentes organisations appartenant à cette catégorie. Alors que la plupart des associations issues de cette catégorie doivent mettre en place des

méthodes de recrutement proactives et constantes afin de retenir et d'accroître leur nombre de membres et de donateurs, certaines organisations (les associations étudiantes, par exemple) bénéficient d'un système de recrutement et de financement institutionnalisé qui leur offre un bassin de ressources potentielles plus considérables et plus stables. Il est également important de noter que le nombre d'acteurs évoluant dans le marché des intérêts collectifs étant relativement élevé et que les disparités entre les différentes organisations appartenant à cette catégorie s'avèrent considérables, certains groupes pouvant présenter un degré de correspondance beaucoup plus élevé que celui que nous avons trouvé dans le cadre de cette recherche par rapport à l'idéal type du marketing politique chez les groupes d'intérêt en amont.

Tableau 4 : Déploiement du marketing politique en amont par les groupes sociaux au Québec : degré de correspondance

	Correspondance élevée	Correspondance moyenne	Correspondance faible
Ensemble du processus	Groupes sociaux		
Recherche	Groupes sociaux		
Segmentation	Groupes sociaux		
Ciblage	Groupes sociaux		
Positionnement	Groupes sociaux		
Communication	Groupes sociaux		

Recherche

De façon générale, les groupes sociaux font peu usage d'outils de recherche systématiques pour mieux jauger leur bassin de membres potentiels et actuels (voir Tableau 4). On reste habituellement dans une logique où on estime que la cause défendue est suffisamment bonne pour rallier un grand nombre de partisans. Tel est par exemple le cas du groupe K, dont le responsable des communications fait de son mieux pour vendre une cause en laquelle il croit selon les moyens qu'il juge les plus efficaces auprès de ses membres associatifs potentiels, sans mener de recherches approfondies sur les besoins de ceux-ci :

« La situation [...] est un problème préoccupant à Montréal et au Québec. On essaie de sensibiliser les gens pour l'enrayer, et nos associations membres sont conscientes que c'est grâce à elles qu'on peut atteindre cet objectif qui concerne toute la collectivité. » (répondant 12)

Néanmoins, depuis quelques années, certaines organisations à vocation sociale ont compris l'importance stratégique de leur bassin de membres et ont déployé des efforts substantiels pour mettre en place des méthodes d'analyse sophistiquées visant à aller chercher de nouveaux appuis à la base.

Segmentation

Bien que le marché des intérêts collectifs et sociaux soit vaste, plus difficile à conquérir et qu'il nécessite une stratégie relativement élaborée, les organisations interrogées présentaient des carences évidentes en cette matière. Comme pour d'autres types d'organisation, quoique de façon plus marquée, on semble privilégier

une approche englobante qui ne tient pas nécessairement compte de la diversité des caractéristiques qui composent le marché de membres potentiel des groupes sociaux. Encore une fois, les propos fournis par le représentant du groupe K témoignent de cette minimisation de l'importance qu'accordent les groupes sociaux au processus d'élaboration stratégique en général et à l'étape de la segmentation en particulier :

« On ne cherche pas à aller chercher plus certaines associations que d'autres. Tout le monde devrait être concerné par le problème [...]; il faut seulement être présent auprès du gouvernement et dans les médias pour ne pas qu'on oublie le problème. » (répondant 12)

Ciblage

Tout comme l'étape de la segmentation du marché d'adhérents actuels et potentiels, le ciblage n'apparaît pas comme l'une des priorités stratégiques des groupes sociaux interrogés. De par la nature collective des intérêts qu'ils représentent, ces organisations semblent croire que l'ensemble des membres potentiels adhérera pour les mêmes raisons aux valeurs et à la mission du groupe, sans nécessairement optimiser les chances de succès en concentrant leurs efforts sur certains segments « prenables » dans le vaste marché de la représentation des intérêts. Certaines organisations disposant d'un bassin de membres relativement bien circonscrit, telles que le groupe J, peuvent cependant procéder occasionnellement au ciblage de certaines catégories de membres potentiels dans le cadre de campagnes spécifiques. Mais il s'agit essentiellement de démarches ponctuelles et non d'un processus systématique :

« Des fois, dans certaines de nos campagnes, on va tenter d'aller chercher certaines associations en intervenant sur des enjeux qui sont importants pour eux. Mais la plupart du temps, on va vouloir rejoindre le plus d'associations possibles pour avoir plus de poids auprès du gouvernement. » (répondant 11)

Positionnement

Le positionnement des groupes sociaux interviewés ne résulte que très rarement d'une consultation systématique des besoins et des préférences de leurs membres. Évidemment, ces organisations se targuent, avec raison, du caractère démocratique des instances de participation qu'ils offrent à leurs membres. Néanmoins, l'absence de mécanismes plus standardisés peut mener les dirigeants de ces groupes à se positionner davantage en fonction de la cause défendue sans nécessairement tenir compte des attentes de leurs membres potentiels et actuels, ce qui diminue d'autant plus leur capacité d'attraction et de rétention. Les organisations comptant des membres associatifs, comme le groupe J, peuvent cependant se positionner en fonction de l'information que leur transmettent leurs associations membres, qui elles-mêmes peuvent, selon leurs ressources, mener des processus de consultation auprès de leurs membres associatifs et individuels d'une façon plus formelle :

« On n'a pas le pouvoir de faire des sondages directs auprès des membres de nos associations. Ce sont elles qui participent à nos instances et nous donnent l'heure juste sur les questions qui préoccupent leurs membres. C'est à partir de ça qu'on prend position sur certains enjeux et qu'on élabore une stratégie nationale. » (répondant 10)

Communication

Si on reconnaît généralement la capacité de certains groupes sociaux à mobiliser leurs membres et à déployer des stratégies d'envergure pour influencer les décideurs politiques par l'entremise des médias et de l'opinion publique, force est de constater que leurs efforts de communication en matière de recrutement s'avèrent relativement plus discrets. En effet, plusieurs organisations n'investissent que peu de ressources. Une exception à cet égard est le groupe L, qui en plus d'avoir mis en place différents outils de recrutement et de financement d'une efficacité qui n'a rien à envier aux partis politiques ou aux entreprises (formulaire d'adhésion envoyés par publipostage, nombreux documents d'information et publications comprenant chacun les renseignements nécessaires pour adhérer, site Web au design léché où il est facile de devenir membre ou de faire un don, etc.), déploie quotidiennement sur le terrain une équipe d'agents de recrutement qui va sonner aux portes afin d'inciter explicitement les gens à les appuyer par un don ou l'achat d'une carte de membre. Le caractère exceptionnel de la stratégie de communication de ce groupe en amont démontre clairement qu'un groupe d'intérêt, même s'il n'a pas *a priori* d'affinités avec le milieu des affaires et le marketing commercial, peut maximiser ses efforts de recrutement et de financement en adoptant une approche marketing :

« Pour qu'on puisse avoir une force de frappe, il faut qu'on soit capable de bien vendre notre cause et d'aller chercher ceux qui croient à ce qu'on fait. C'est pour ça qu'on essaie de diffuser notre message le plus largement possible : on veut s'attaquer au problème [...] en amenant les gens à se joindre à nous. » (répondant 13)

4.4. Synthèse des résultats

Ce chapitre nous a permis de comparer le degré de correspondance des différents types d'organisations par rapport à l'idéal type de l'utilisation du marketing politique en amont par les groupes d'intérêt. Le tableau 5 nous permettra, dans la conclusion, de vérifier les deux hypothèses avancées plus tôt.

Tableau 5 : Déploiement du marketing politique en amont par les groupes d'intérêt au Québec : degré de correspondance

	Correspondance élevée	Correspondance moyenne	Correspondance faible
Ensemble du processus		Groupes patronaux Groupes syndicaux	Groupes sociaux
Recherche		Groupes patronaux Groupes syndicaux	Groupes sociaux
Segmentation			Groupes patronaux Groupes syndicaux Groupes sociaux
Ciblage			Groupes patronaux Groupes syndicaux Groupes sociaux
Positionnement		Groupes patronaux Groupes syndicaux	Groupes sociaux
Communication		Groupes patronaux Groupes syndicaux	Groupes sociaux

5. ANALYSE DES DONNÉES II : DÉPLOIEMENT DU MARKETING POLITIQUE EN AVAL PAR LES GROUPES D'INTÉRÊT

Le chapitre précédent nous a permis de comparer le degré de correspondance de chaque type d'organisation avec l'idéal type du déploiement du marketing politique en amont par les groupes d'intérêt. Dans ce chapitre, nous évaluerons le niveau de pénétration de l'approche marketing au sein de la stratégie en aval des groupes interrogés, c'est-à-dire de leurs efforts de lobbying. Nous procéderons successivement à une analyse distincte du cas des groupes d'affaires, des groupes syndicaux et des groupes sociaux en nous penchant plus spécifiquement sur leurs stratégies respectives de lobbying public ou externe, puis nous ferons une synthèse en comparant les différentes catégories d'organisations entre elles.

5.1. Déploiement du marketing politique en aval par les groupes patronaux

Historiquement, les groupes patronaux ont toujours privilégié l'usage du lobbying interne pour représenter les intérêts de leurs membres par rapport aux tactiques de lobbying externe. Néanmoins, à la lumière des propos recueillis lors des entrevues, on constate clairement qu'un virage s'opère progressivement en cette matière chez les organisations patronales. Ayant saisi l'importance d'être présents sur la place publique, non seulement pour se démarquer de leurs concurrents et attirer de nouveaux membres, mais également pour mobiliser l'opinion publique afin d'exercer une pression indirecte sur les décideurs politiques, les associations patronales québécoises déploient de plus en plus d'efforts et de ressources afin d'accroître leur visibilité médiatique. Dès lors, il y a maintenant une opportunité pour

une organisation appartenant à cette catégorie de groupe pour développer une potentielle stratégie marketing en aval afin de maximiser son influence politique.

Tableau 6 : Déploiement du marketing politique en aval par les groupes patronaux au Québec : degré de correspondance

	Correspondance élevée	Correspondance moyenne	Correspondance faible
Ensemble du processus	Groupes patronaux		
Recherche	Groupes patronaux		
Segmentation	Groupes patronaux		
Ciblage	Groupes patronaux		
Positionnement	Groupes patronaux		
Communication	Groupes patronaux		

Recherche

Les groupes patronaux interrogés commandent périodiquement des sondages à des firmes spécialisées afin de sonder l'opinion publique sur différents enjeux, et plus spécifiquement sur des enjeux où ces organisations souhaitent influencer les politiques publiques. Les données obtenues, si elles vont dans le sens de leurs efforts de lobbying, peuvent alors être dévoilées publiquement afin de démontrer le caractère représentatif des positions du groupe (et à l'inverse, peuvent rester privées

si on estime qu'elles nuiraient plus qu'autre chose à la stratégie de lobbying de l'organisation dans le dossier en question). Néanmoins, en raison des coûts que représentent de tels sondages, les organisations patronales n'en font pas un usage systématique, et réservent cet outil pour certains dossiers jugés plus importants. Sans toutefois négliger l'importance de connaître l'état de l'opinion publique sur certains enjeux, on tente alors d'en cerner les contours par des moyens moins précis (une veille rigoureuse de l'ordre du jour médiatique, par exemple) ou on anticipe ce que pourrait être la position de l'opinion publique. Pour toutes ces raisons, nous ne pouvons accorder qu'un score allant de faible à moyen quant au degré de correspondance du processus de recherche des groupes patronaux par rapport à l'idéal type du déploiement du marketing politique par les groupes d'intérêt en aval (voir Tableau 6). Le cas du groupe B s'avère à cet égard représentatif de celui des autres organisations patronales :

« Pour les enjeux qu'on juge importants, on va essayer d'aller chercher l'appui de l'opinion publique pour faire pression sur un ministre avec des sondages qui viennent appuyer nos positions. Ça donne l'image au gouvernement que la population est derrière nous. » (répondant 2)

Segmentation

L'idéal type du déploiement du marketing politique en aval par les groupes d'intérêt semble difficilement s'appliquer au cas des organisations patronales. En effet, si ces groupes peuvent parfois recourir à des outils de recherche sophistiqués pour obtenir un portrait détaillé de l'opinion publique sur certaines questions, cet usage vise des fins essentiellement utilitaristes et stratégiquement liées au positionnement de ces organisations par rapport aux préférences de leurs membres;

de ce fait, l'étape de la segmentation dans le processus d'élaboration stratégique est presque totalement inconnue, ce qui les distingue fortement des partis politiques, qui doivent segmenter l'électorat s'ils souhaitent développer une stratégie de communication souple et adaptée aux différentes clientèles visées. Le répondant 3 explique ainsi les raisons qui motivent son organisation à recourir à l'appel à l'opinion publique et qui témoignent de l'absence d'un travail de segmentation à cet égard :

« Quand tu sens que tu n'as pas l'avantage sur tel ou tel enjeu, tu peux te servir de l'opinion publique pour faire pencher les choses en ta faveur. Les politiciens vont être à l'écoute s'ils jugent que les gens sont derrière toi. »
(répondant 3)

Ciblage

Encore une fois, on semble minimiser, chez les groupes patronaux, l'importance de cibler certains segments de la population pour se positionner publiquement sur différents dossiers et espérer ainsi influencer le processus législatif. Pourtant, on semble oublier, tant chez les organisations patronales que chez les autres types de groupes, que les groupes d'intérêt peuvent être perçus par les décideurs politiques comme des sources d'information révélant l'état de l'opinion d'une certaine partie de l'électorat sur différentes questions. Dans cette perspective, les groupes patronaux, généralement considérés comme des représentants d'une minorité de citoyens et d'organisations privées disposant de revenus considérables, ont tout intérêt à procéder à un ciblage minutieux de certains segments de l'opinion publique afin d'identifier un positionnement optimal entre les préférences de leurs membres et celles de ces segments et de s'y nicher. Ceci leur permettrait de renforcer leur

caractère représentatif au sein de la population et de maximiser leur crédibilité auprès des décideurs politiques. C'est dans cet esprit que certains groupes n'hésitent pas, par exemple, à se prononcer en faveur de baisses d'impôts pour les contribuables, particulièrement pour des classes moyennes et plus fortunées relativement ouvertes aux objectifs de l'organisation, tout en faisant la promotion d'une baisse des taux d'imposition pour les sociétés (un positionnement qui s'adresse davantage à leur bassin de membres actuels et potentiels). Le groupe B explique ainsi comment il vise à tirer profit d'un ciblage de certaines franges de l'opinion publique :

« Quand on lance une campagne publique, on peut *crafter* notre discours pour que le message passe auprès de ceux qui ont de l'influence, comme les journalistes et les éditorialistes. Si on a de la visibilité dans les médias, on peut alors réussir à rejoindre Monsieur et Madame Tout-le-Monde. » (répondant 2)

Positionnement

Comme cela a été démontré précédemment, le positionnement des organisations patronales par rapport à l'opinion publique est rarement le fruit d'une réflexion marketing. Il résulte plutôt des besoins et attentes exprimés par les membres ou anticipés par les dirigeants du groupe. Il serait cependant faux de penser que les organisations patronales se cantonnent dans leurs positions et se lanceront sous le feu médiatique, et ce peu importe les enjeux abordés; on tentera plutôt d'évaluer le degré d'acceptabilité de certaines positions auprès de l'opinion publique et on mettra l'accent sur le positionnement jugé le plus acceptable. Épisodiquement, ces groupes peuvent même avoir recours à une stratégie de triangulation en tentant de se positionner sur des enjeux pour lesquels leurs adversaires (les groupes syndicaux et sociaux) sont reconnus comme ayant un avantage comparatif établi et auxquels on

ne leur accorde pas nécessairement de position progressiste (par exemple, l'éducation ou l'immigration). Le groupe D semble avoir particulièrement bien exploité ce créneau stratégique :

« On intervient sur tous les enjeux qui concernent de près ou de loin les entreprises. On ne peut pas laisser la glace libre aux syndicats et aux groupes communautaires, sans cela ils vont monopoliser les médias et faire passer les gens d'affaires pour les méchants. » (répondant 4)

Communication

Les groupes patronaux se rapprochent un peu plus de l'idéal type du déploiement du marketing politique en aval par les groupes d'intérêt au chapitre des communications. Au fil des ans, on a intégré cette conception, au sein des organisations d'affaires du Québec, qu'il peut être plus coûteux politiquement de s'abstenir d'intervenir publiquement sur certaines questions que de se prononcer. Cela s'explique notamment par le fait que, d'une part, la vive concurrence existant entre les différents groupes patronaux les incite à intervenir de plus en plus fréquemment dans les débats publics afin d'occuper au maximum l'espace de couverture médiatique accordé à cette catégorie d'acteurs. D'autre part, on cherche à éviter la politique de la chaise vide et à laisser les organisations syndicales et sociales monopoliser le discours public et imposer leur cadrage à propos d'un enjeu. C'est pourquoi on peut maintenant voir fréquemment les porte-parole patronaux intervenir dans les médias écrits et électroniques par le biais de communiqués de presse, de lettres d'opinion, d'entrevues et de participation à des émissions d'affaires publiques. Ce constat s'applique encore davantage lors de moments forts de l'horaire politique et législatif (par exemple, au lendemain des élections, à l'annonce d'un remaniement

ministériel ou lors du dépôt du budget), où la demande de commentaires de groupes d'intérêt de la part des journalistes s'avère significativement plus élevée qu'à la normale, et où les organisations patronales doivent alors s'assurer d'être « *on message* » pour espérer profiter d'une visibilité substantielle. Le répondant 4 décrit ainsi l'importance stratégique des communications pour son organisation :

« Quand je reçois un appel d'un journaliste, j'essaie de le rappeler le plus vite possible. Un groupe comme nous doit se battre continuellement s'il veut que son message soit entendu. Si on ne te voit pas dans les médias, tu n'existes pas, c'est aussi simple que cela. » (répondant 4)

5.2. Déploiement du marketing politique en aval par les groupes syndicaux

Les organisations syndicales sont généralement reconnues pour leur recours substantiellement plus fréquent aux tactiques de lobbying externe, ce qui les prédispose d'autant plus à présenter un degré de correspondance plus élevé que les groupes patronaux par rapport à l'idéal type du déploiement du marketing politique en aval par les groupes d'intérêt. Les données recueillies lors des entrevues semblent confirmer cette conception, bien qu'il subsiste encore un large écart entre le processus d'élaboration stratégique tel qu'appliqué par les organisations syndicales et celui prévu par notre modèle.

Tableau 7 : Déploiement du marketing politique en aval par les groupes syndicaux au Québec : degré de correspondance

	Correspondance élevée	Correspondance moyenne	Correspondance faible
Ensemble du processus	Groupes syndicaux		
Recherche	Groupes syndicaux		
Segmentation	Groupes syndicaux		
Ciblage	Groupes syndicaux		
Positionnement	Groupes syndicaux		
Communication	Groupes syndicaux		

Recherche

Tout comme les groupes patronaux, les organisations syndicales font périodiquement usage de sondages d'opinion afin d'évaluer la position de la population sur les enjeux qu'ils jugent prioritaires et sur lesquels, faute d'ouverture politique, ils choisissent d'aller de l'avant avec des méthodes plus médiatisées afin d'exercer une pression indirecte sur les élus pour influencer les politiques publiques (voir Tableau 7). Néanmoins, encore une fois, les données obtenues lors de ces exercices ne visent pas à élaborer un positionnement public parfaitement calqué sur les préférences de l'opinion publique : on les utilise surtout pour accréditer la

pertinence d'un positionnement effectué en fonction des préoccupations des membres en démontrant que ce même positionnement est partagé par une proportion substantielle de citoyens. Ceci est particulièrement vrai dans le cas du groupe I, pour lequel le recours à l'opinion publique peut exercer une influence déterminante sur les batailles menées par l'organisation :

« L'opinion publique, c'est essentiel si on veut faire des gains auprès du gouvernement. Ça nous donne une plus grande *drive* pour négocier si on a des chiffres qui montrent que les gens nous appuient. » (répondant 9)

Segmentation

La segmentation de l'opinion publique dans le cadre d'une démarche marketing en aval est un processus rarement utilisé par les organisations syndicales. Au mieux segmente-t-on la population entre les individus syndiqués et ceux qui ne le sont pas afin d'élaborer un positionnement qui puisse plaire aux syndiqués ou aux travailleurs potentiellement sympathiques aux valeurs défendues par les syndicats, considérés alors comme un segment de l'opinion publique en général, mais le processus n'est jamais rigoureux et formalisé. Le groupe I expose encore une fois la conception qu'a son organisation de l'opinion publique :

« Si on veut se faire entendre auprès du gouvernement, on doit se faire voir dans les médias. C'est pour cela qu'on doit intervenir constamment pour aller chercher l'appui de l'opinion publique sur un enjeu qui concerne les travailleurs. » (répondant 9)

Ciblage

Les organisations syndicales, comme leurs homologues patronales, effectuent peu d'exercices de ciblage rigoureux visant à identifier certains segments qui leur sont plus favorables et dont ils pourraient se servir dans leurs efforts de lobbying externe. On se fie généralement à des estimations basées sur le bon sens, ou on considère tout simplement l'opinion publique comme un tout homogène et uniforme bougeant dans certaines directions et que l'on peut aisément influencer, le cas échéant. Le groupe F se distingue d'ailleurs des autres organisations syndicales interrogées par sa représentation quelque peu stéréotypée et simpliste de l'opinion publique et par le peu d'importance qu'il accorde à la réalisation d'un ciblage efficace de certains segments de l'opinion publique dans sa stratégie en aval :

« Si on réussit à bien faire passer notre message, le public nous suivra. Tout dépend de la manière avec laquelle on procède. » (répondant 6)

Positionnement

Bien que le positionnement des organisations syndicales ne soit pas toujours parfaitement corrélé avec les préférences de l'opinion publique, il est bien rare que les dirigeants de ces groupes ne considèrent pas cette variable dans le calcul les amenant à défendre certaines positions sur la place publique. L'image des syndicats auprès de l'opinion publique s'étant significativement dégradée au fil des ans, comme en témoignent les sondages annuels sur la perception qu'ont les Québécois par rapport à différentes professions, les organisations syndicales ont tout intérêt à choisir avec soin les enjeux sur lesquels elles souhaitent intervenir plus fortement

pour éviter de s'aliéner une partie du public et ainsi maximiser leurs gains politiques, les décideurs pouvant alors prendre note que ce positionnement se trouve partagé par des clientèles électorales potentiellement rentables¹. Néanmoins, comme dans le cas des groupes patronaux, on ne perd pas de vue que l'on défend d'abord et avant tout les intérêts des membres; c'est donc cette considération qui prime dans le choix d'un positionnement public. Le groupe G, qui occupe un statut quasi monopolistique par rapport à certaines niches de représentation de travailleurs, est ainsi parvenu à s'assurer d'un positionnement stratégique efficace qui, tout en respectant ce que les dirigeants estiment être la position privilégiée par les membres, parvient à obtenir un certain écho favorable au sein de l'opinion publique :

« Le secteur [...] est bien vu de la part des gens. Pour certaines campagnes, on peut capitaliser là-dessus pour aller chercher l'appui du public en plus de notre travail de lobbying auprès du gouvernement. » (répondant 7)

Communication

Le degré de correspondance le plus élevé des organisations syndicales avec l'idéal type du déploiement d'une approche marketing en aval par les groupes d'intérêt se situe sans contredit au niveau des communications publiques de ces groupes. Fort actives à ce chapitre, les organisations syndicales disposent généralement de services de communication bien rodés, prêts à réagir rapidement et efficacement au besoin, bien à l'affût de l'évolution de l'ordre du jour législatif et médiatique, et qui produisent une quantité phénoménale d'outils de communication

¹ Il pourrait ainsi être intéressant, lors d'éventuelles recherches, de comparer l'évolution du positionnement des syndicats (et des autres groupes-clés) du Québec par rapport à certains enjeux et les mouvements de l'opinion des Québécois face à ces mêmes enjeux et d'observer le degré d'adéquation entre les deux, une évolution tendant vers des positions plus modérées semblant très probable.

de toute sorte à l'attention du grand public : conférences de presse, communiqués de presse, lettres d'opinion, sites Web interactifs, etc. Ceux-ci travaillent habituellement en étroite collaboration avec le service de recherche de l'organisation, ce qui leur permet non seulement de réagir à l'actualité, mais également d'intervenir de façon proactive sur des questions de contenu par l'entremise de campagnes d'envergure présentant des thèmes ou des slogans évocateurs. Les organisations syndicales, comme certains groupes sociaux, maîtrisent par ailleurs fort bien l'art de la mise en scène, multipliant les démonstrations publiques colorées autour de thématiques fortes qui ont pour but (et réussissent habituellement) d'attirer l'attention des médias. Le groupe H est sans doute l'organisation qui se démarque le plus à cet égard :

« On organise souvent de grosses campagnes publiques pour mobiliser la population sur un enjeu particulier. Les communications décident d'un thème et de tout ce qui touche au matériel promotionnel, et la recherche produit l'argumentaire qui sera utilisé. » (répondant 8)

5.3. Déploiement du marketing politique en aval par les groupes sociaux

Comme nous l'avons expliqué plus haut, les groupes sociaux ont longtemps été perçus comme des « *outsiders* » du processus de décision politique. Disposant généralement de faibles ressources, on les considérait comme peu aptes à exercer une influence sur les politiques publiques, ce qui les prédisposait à recourir davantage que les autres types d'organisations aux tactiques de lobbying externe. Si aujourd'hui, plusieurs de ces groupes se sont bien intégrés aux voies d'influence traditionnelles, ils n'hésitent pas moins à recourir à des outils médiatisés afin d'attirer l'attention de l'opinion publique sur leur cause, ce qui nous permet de leur accorder un degré de correspondance similaire à celui des organisations syndicales par rapport

à l'idéal type du déploiement du marketing politique en aval par les groupes d'intérêt.

Tableau 8 : Déploiement du marketing politique en aval par les groupes sociaux au Québec : degré de correspondance

	Correspondance élevée	Correspondance moyenne	Correspondance faible
Ensemble du processus	Groupes sociaux		
Recherche	Groupes sociaux		
Segmentation	Groupes sociaux		
Ciblage	Groupes sociaux		
Positionnement	Groupes sociaux		
Communication	Groupes sociaux		

Recherche

Le faible degré de correspondance accordé aux groupes sociaux en matière de recherche (Tableau 8) s'explique bien sûr par la faible quantité de ressources dont disposent ces organisations pour mener des coups de sonde approfondis de l'opinion publique (outre certaines exceptions), mais également par la nature souvent idéologique de certains groupes qui, contre vents et marées, restent convaincus que leur cause, juste et noble, trouvera automatiquement un écho favorable au sein de

l'opinion publique. On adopte alors une approche allant totalement à l'encontre d'une démarche marketing, avec la marginalisation politique et médiatique potentielle que cela peut amener. Néanmoins, certains dirigeants de groupes sociaux, plus réceptifs, peuvent sentir le vent de l'opinion publique évoluer et adapter leur stratégie en aval en conséquence. C'est notamment le cas du groupe L, qui dispose en outre de ressources plus substantielles que d'autres organisations et en investit une partie à l'occasion pour mesurer l'état et les mouvements de l'opinion publique :

« Tu ne peux pas vendre n'importe quoi à la population. C'est pour cela que lorsqu'on lance nos campagnes, on se préoccupe de savoir qui va être favorable à notre discours pour qu'on le communique en conséquence. » (répondant 13)

Segmentation

L'absence d'efforts de segmentation de l'opinion publique chez les groupes sociaux québécois pour adapter leur message en fonction de différentes clientèles est manifeste. On évolue encore dans la logique d'organisations adoptant, dans la plupart des cas, une approche production, selon laquelle l'appui de l'opinion publique est important, mais la justesse de la cause défendue l'est encore davantage. Faute de ressources suffisantes, on peut en dernier recours segmenter le public en différentes catégories, mais ce découpage s'avère très approximatif. Néanmoins, sans procéder à une segmentation minutieuse de l'opinion publique, certaines organisations, tel que le groupe J, ont saisi l'importance de considérer l'opinion publique comme un agrégat d'opinions individuelles diverses qui n'ont pas toutes le même niveau de réceptivité face au message véhiculé :

« Dépendamment à qui tu t'adresses, il ne faut pas oublier que tu ne parles pas juste à tes membres. Il faut donc essayer de convaincre des gens qui ne sont pas nécessairement toujours préoccupés par ce que tu défends. » (répondant 11)

Ciblage

Le processus de ciblage de certains segments de l'opinion publique auquel se livrent les groupes sociaux québécois s'avère des plus rudimentaires, quand il n'est pas tout simplement inexistant, ce qui ne leur assure pas une pénétration maximale de leur discours au sein de la population. Pourtant, il existe assurément un marché potentiel d'individus favorables aux idées qu'ils défendent et qui, avec un message bien conçu, seraient non seulement prêts à appuyer les campagnes menées par ces organisations, mais également à joindre leurs rangs ou à les financer. Néanmoins, sans ciblage efficace, ces groupes sociaux se condamnent à utiliser des tactiques de lobbying externe qui, tout en attirant l'attention, ne parviennent pas à exprimer un positionnement se situant suffisamment près de celui du citoyen moyen pour accentuer sa crédibilité auprès de l'opinion publique et ainsi acquérir une meilleure force de frappe dans le processus législatif. Le cas du groupe K s'avère d'ailleurs des plus révélateurs à cet effet :

« Quand on va dans la rue pour faire du bruit, on veut surtout attirer l'attention des citoyens sur les problèmes de [...]. On peut nous reprocher de toujours *chiâler*, mais on n'a pas le choix si on veut que le gouvernement écoute ce qu'on a à dire. » (répondant 12)

Positionnement

Si la plupart des groupes sociaux interrogés semblent généralement accorder un minimum d'importance à l'élaboration stratégique de leurs actions en aval, la réflexion stratégique qui conduit à leur positionnement public étonne par sa perspicacité. Peut-être en raison de la plus grande proximité de la base militante de ces groupes avec la population, leur capacité à trouver l'équilibre entre leur positionnement public et leur positionnement par rapport à leurs membres s'avère dans certains cas remarquable. Le groupe J, notamment, a su capitaliser sur l'appui de l'opinion publique lors de l'une de ses campagnes d'envergure il y a quelques années et à se positionner d'une telle façon que le gouvernement n'a eu d'autre choix que d'entamer des pourparlers avec l'organisation en question :

« Quand on a lancé notre campagne sur [...], tous les sondages montraient que la population était de notre bord. On en a profité pour répéter notre argumentaire. Ça nous a donné toute une force de négociation avec le gouvernement. » (répondant 10)

Communication

Tout comme les organisations syndicales, les groupes sociaux ont développé une certaine expertise au chapitre des communications publiques, le lobbying externe étant pour la plupart le moyen le plus économique et efficace d'obtenir l'attention des décideurs politiques. Les groupes sociaux font ainsi un usage fréquent des différents outils pour communiquer avec les médias (dont le Web, qui s'avère relativement peu coûteux et présente également l'avantage de mobiliser leurs membres plus rapidement), multiplient les entrevues sur les dossiers sur lesquels ils

sont reconnus pour leur expertise et, par la souplesse de leur structure organisationnelle, sont prompts à réagir rapidement à l'actualité. Ils ont également recours, parfois même plus souvent que les organisations syndicales, à la mobilisation de leurs membres et de leurs sympathisants à l'occasion de manifestations et de rassemblements publics, et lancent fréquemment des appels à leur base militante pour faire pression sur les décideurs (par des lettres, des appels téléphoniques, etc.). La question de l'image de l'organisation et de son dirigeant semble par ailleurs particulièrement déterminante pour les groupes sociaux. Citant les travaux de Clotaire Rapaille, un consultant en marketing de renommée internationale, le répondant 13 nous a ainsi expliqué l'importance exercée par l'image du dirigeant d'un groupe d'intérêt dans le contexte québécois :

« L'image de notre porte-parole, c'est quelque chose de très important. Dans le reste du Canada, si tu veux convaincre les gens d'adhérer à ta cause, tu dois jouer sur les arguments. Au Québec, c'est plus émotif, tu dois avoir des personnalités fortes qui incarnent quelque chose. » (répondant 13)

5.4. Synthèse des résultats

Ce chapitre nous a permis de comparer le degré de correspondance des différents types d'organisations par rapport à l'idéal type de l'utilisation du marketing politique en aval par les groupes d'intérêt. Le tableau récapitulatif suivant nous permettra de vérifier les deux hypothèses avancées plus tôt :

Tableau 9 : Déploiement du marketing politique en aval par les groupes d'intérêt au Québec : degré de correspondance

	Correspondance élevée	Correspondance moyenne	Correspondance faible
Ensemble du processus		Groupes patronaux Groupes syndicaux Groupes sociaux	
Recherche		Groupes patronaux Groupes syndicaux Groupes sociaux	
Segmentation			Groupes patronaux Groupes syndicaux Groupes sociaux
Ciblage			Groupes patronaux Groupes syndicaux Groupes sociaux
Positionnement		Groupes patronaux Groupes syndicaux Groupes sociaux	
Communication		Groupes patronaux Groupes syndicaux Groupes sociaux	

6. VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET CONCLUSION

« Pour que les hommes restent civilisés ou le deviennent, il faut que parmi eux l'art de s'associer se développe et se perfectionne dans le même rapport que l'égalité des conditions s'accroît. »

(Tocqueville 1961, 160)

Ce mémoire avait pour objectif de dresser un portrait de l'utilisation du marketing politique par les groupes d'intérêt. Nous avons avancé deux hypothèses à cet effet : la première portait sur le déploiement général de l'approche marketing auprès des différents groupes d'intérêt au Québec, alors que la seconde s'attardait aux différences d'intégration des concepts et techniques issues de cette démarche parmi les différentes catégories d'organisations. Ce dernier chapitre nous permettra de vérifier, d'une part, si les données recueillies lors des entrevues confirment ou infirment ces deux hypothèses, et d'autre part, d'évaluer l'apport et les limites de cette étude tout en proposant une conclusion générale sur le marketing politique et son usage par les groupes d'intérêt.

6.1. Première hypothèse

La première hypothèse suggère que le degré de pénétration global de l'approche marketing auprès des groupes d'intérêt varie en fonction de certains facteurs, notamment l'environnement culturel, politique, législatif et institutionnel qui régit l'activité de ces organisations, de même que le marché de la représentation des intérêts et le système médiatique dans lesquels ils évoluent. De façon plus spécifique, nous avons postulé que le contexte avec lequel doivent composer les

groupes d'intérêt au Québec était peu propice à générer une utilisation de l'approche marketing qui corresponde fortement à l'idéal type de l'utilisation du marketing politique par ces organisations. Comme dans le cas des partis politiques québécois (Jodoin 2002), les groupes d'intérêt ayant le plus intégré l'approche marketing dans leur stratégie en ont surtout retenu les composantes tactiques (outils de recherche, techniques de communication, etc.) plutôt que l'élaboration stratégique qui en est à la base, ce qui les rapproche davantage d'une approche publicitaire et de l'importance de la persuasion que d'une approche marketing où le client se trouve en amont du processus.

Ces constats ne laissent pas présumer un degré de correspondance élevé au chapitre de l'utilisation de l'approche marketing par les groupes en général dans leur stratégie de recrutement et de lobbying. Au contraire, l'hypothèse d'un degré de pénétration relativement faible se trouve confirmée. Plusieurs facteurs exogènes peuvent expliquer cet état de fait. Le rôle plus effacé des groupes d'intérêt dans la culture politique québécoise, contrairement à leurs homonymes américains, pourrait être une explication possible. Le système parlementaire québécois et canadien, où le pouvoir est concentré davantage entre les mains de l'exécutif que dans un système présidentiel de type « *checks and balances* », comme c'est le cas aux États-Unis, exerce également sans doute une influence. Les lois adoptées depuis quelques années afin d'encadrer la pratique du lobbying en période électorale et non électorale, tant au niveau fédéral que provincial, apparaissent comme une autre explication plausible. Enfin, la taille restreinte du marché de la représentation des intérêts au Québec fait en sorte que les groupes qui y interagissent doivent se partager un niveau relativement faible de ressources et un degré étroit de visibilité qui pourraient

également expliquer la faible intégration du marketing politique au sein de la stratégie des groupes d'intérêt québécois. La seconde hypothèse nous permet de dépasser les conditions influençant le déploiement général de l'approche marketing auprès de ces organisations et d'évaluer les conditions spécifiques à son usage auprès de chaque groupe.

6.2. Deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse avance pour sa part que l'intégration des concepts et techniques de l'approche marketing varie selon le type de groupe observé, et ce, de façon contradictoire. Plus spécifiquement, alors que différents critères (la structure hiérarchique et la culture interne de l'organisation et la proximité avec le milieu des affaires, notamment) sembleraient accorder aux groupes patronaux une prédisposition naturelle à faire usage du marketing politique dans leurs efforts de recrutement et de lobbying, d'autres facteurs (les ressources, le type de membres, etc.) pourraient mener d'autres groupes, notamment les organisations syndicales, à intégrer davantage l'approche marketing à leur stratégie globale.

Les commentaires obtenus de la part des professionnels interviewés semblent confirmer la seconde hypothèse. En effet, tant dans leur stratégie en amont qu'en aval, les groupes syndicaux présentent un écart appréciable dans l'intégration qu'ils font des concepts et techniques du marketing politique comparativement aux groupes patronaux et encore davantage par rapport aux groupes sociaux. Comment expliquer cette différence? L'explication la plus plausible semble être l'avantage stratégique dont ils disposent en termes de ressources. Les organisations syndicales bénéficient

généralement d'une plus grande quantité de ressources (financières, humaines, organisationnelles, etc.) que les autres types de groupes; dès lors, ils peuvent donc consacrer une proportion plus élevée de celles-ci à leurs efforts de recrutement et de lobbying en développant des outils de recherche et de communication plus sophistiqués. Par ailleurs, le type de membres peut également être un avantage, un groupe ayant des membres individuels comme les organisations syndicales pouvant le mobiliser davantage et l'intégrer à sa stratégie en aval à l'aide de différentes techniques de lobbying externe (manifestations, envoi de lettres, etc.), un élément dont les groupes avec un bassin de membres formé d'entreprises ou d'associations peuvent difficilement tirer profit. Enfin, les groupes représentant des intérêts tangibles et divisibles (comme c'est le cas des groupes syndicaux) sont mieux à même d'adopter une approche marketing dans leur stratégie, surtout en amont, car ils peuvent alors élaborer un ensemble de produits et services en fonction des besoins et attentes de leurs membres actuels et potentiels pour les inciter à adhérer à l'organisation. Mais en dépit de ces facteurs, les organisations syndicales ne parviennent à obtenir qu'un degré de correspondance moyen par rapport à l'idéal type du marketing politique, qui s'explique peut-être par les contraintes inhérentes à l'environnement dans lequel ils évoluent présentées plus haut. Néanmoins, les conclusions avancées sont à considérer avec prudence, compte tenu des limites de la méthode utilisée pour réaliser cette recherche.

6.3. Limites

La réalisation de tout projet de recherche comporte un certain nombre de limites. À cet égard, la présente étude ne fait pas exception. La principale limite de

cette recherche repose sans aucun doute sur la portée des résultats obtenus. Les contraintes en termes de ressources et de temps qu'implique un projet de l'envergure d'un mémoire de maîtrise nous ont obligés à restreindre notre échantillon à un nombre limité de cas évoluant dans un environnement législatif, politique et social distinct. Dans cette perspective, il apparaît donc difficile de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des groupes d'intérêt. Néanmoins, faute de cadre conceptuel suffisamment élaboré pour expliquer l'utilisation du marketing politique par les groupes d'intérêt à l'intérieur de différents contextes, nous croyons que notre modèle peut se révéler utile pour poser les bases d'une interprétation théorique appelée à se raffiner dans l'avenir et à être testée empiriquement sur une plus grande échelle.

Une seconde limite dans la réalisation de cette étude concerne l'instrument de mesure. Le format relativement souple et partiellement contrôlé du questionnaire a généré des réponses d'étendue et de magnitude différente selon les individus interviewés, ce qui limite potentiellement notre capacité à effectuer des comparaisons basées sur des données systématiques. Néanmoins, on ne peut établir avec certitude qu'un instrument de mesure plus directif (un questionnaire de sondage, par exemple), dans lequel les questions et réponses auraient été systématiquement contrôlées et codifiées, nous aurait permis de dénoter toute l'envergure et la profondeur de l'objet de recherche étudié.

La dernière limite inhérente à ce projet concerne la fiabilité des données recueillies. Bien que tout ait été mis en œuvre afin de garantir un maximum de confidentialité aux répondants dans le traitement des réponses obtenues, nous ne pouvons écarter avec certitude l'hypothèse selon laquelle certains d'entre eux, en

raison de la valeur hautement stratégique des informations demandées pour le groupe qu'ils représentent, aient pu choisir de mentir ou d'omettre volontairement certains éléments-clés au moment de répondre à certaines questions. Nous sommes cependant convaincus de la bonne foi des répondants interrogés, puisque ceux-ci ont volontairement accepté d'être interviewés sur un thème qui leur a été communiqué à l'avance, et qu'ils avaient la possibilité à tout moment au cours de l'entrevue de ne pas répondre à une ou plusieurs questions. En outre, nous restons persuadés que les moyens visant à assurer la confidentialité des participants et de leurs organisations respectives ont contribué à mettre les personnes interviewées en confiance et les ont incités à répondre de façon honnête et exhaustive aux questions posées.

6.4. Implications et perspectives

Si le marketing politique est un phénomène encore relativement récent en ce qui concerne les partis politiques, cela l'est encore davantage pour les groupes d'intérêt. Le nombre limité d'études menées sur l'utilisation que font ces acteurs politiques de l'approche marketing afin de maximiser l'efficacité de leur stratégie de recrutement et de lobbying démontre peut-être la méconnaissance qu'ont elles-mêmes ces organisations de cet outil stratégique et tactique. L'accroissement de la concurrence entre les différents groupes évoluant dans le marché de la représentation des intérêts au Québec, combiné à une augmentation de l'importance stratégique qu'occupent aujourd'hui les professionnels des communications au sein de ces groupes, pourrait néanmoins changer la donne et amener les organisations à s'intéresser davantage au marketing politique et à le considérer comme un outil intéressant pour atteindre leurs objectifs.

En réalisant ce mémoire, nous avons essentiellement voulu lancer des questions et des pistes de recherche potentielles plutôt que de proposer des explications au lien encore relativement inexploité entre marketing politique et groupes d'intérêt. De ce fait, nous souhaitons combler les lacunes théoriques qui subsistent dans ces deux sous-champs de la science politique en proposant une approche interdisciplinaire qui permette à la fois de décroiser l'étude de la pratique du marketing politique, généralement confinée aux partis politiques, et de donner un second souffle à l'analyse des groupes d'intérêt en développant un angle théorique stratégique et dynamique. Nous avons bon espoir que des recherches futures viennent proposer des modèles et des analyses plus approfondies et systématiques afin de mieux cerner ce phénomène encore en émergence.

Une telle étude suscite nécessairement des questions et des réflexions quant au rôle et à l'impact des groupes d'intérêt dans le système démocratique. Il semble en effet légitime de se demander si une organisation correspondant parfaitement à l'idéal type du déploiement du marketing politique en amont et en aval dans ses actions ne nuirait-elle pas à la démocratie en calibrant son message en fonction des préférences de ses membres ou de l'opinion publique? Face à cette vision pessimiste des choses, nous croyons au contraire que la démocratie a tout à gagner de l'application de la démarche marketing aux efforts de recrutement et de lobbying des groupes. L'approche marketing, par définition, amène les dirigeants d'une organisation à bâtir sa stratégie en fonction du consommateur. Un groupe d'intérêt avec une approche marketing serait donc non seulement davantage à l'écoute des besoins de ses membres actuels et potentiels afin de maximiser ses ressources, mais suivrait également avec une attention soutenue les mouvements de l'opinion

publique afin d'accroître ses appuis auprès de la population et son influence auprès des décideurs. Loin de l'image stéréotypée de lobbyistes ou de groupes d'intérêt tirant les ficelles dans les corridors obscurs du pouvoir, l'approche marketing implique donc nécessairement un minimum de transparence et d'éthique de la part des organisations qui en font usage pour s'avérer efficace. De notre point de vue, elle permet enfin de répondre à la préoccupation soulevée par Tocqueville dans la citation au début de ce chapitre quant à l'importance, pour une société, de maintenir des associations civiles relativement fortes afin de faire contrepoids au pouvoir de l'État dans un système démocratique.

7. BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich, John H. 1995. *Why Parties : The Origin and Transformation of Political Parties in America*. Chicago : University of Chicago Press.
- Andrews, Leighton. 1996. « The Relationship of Political Marketing to Political Lobbying : An Examination of the Devenport campaign for the Trident Refitting Contract ». *European Journal of Marketing* 30 (10/11) : 68-91.
- Associations Canada : An Encyclopedic Directory = un répertoire encyclopédique*. 2008. Toronto : Canadian Almanac & Directory Pub. Co.
- Associations Québec*. 2008. Sainte-Foy, Québec : Québec dans le monde.
- Baines, Paul R. 1999. « Voter Segmentation and Candidate Positioning ». Dans Bruce I. Newman, dir., *Handbook of Political Marketing*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 403-419.
- Baumgartner, Frank R. et Beth L. Leech. 1998. *Basic Interests: The Importance of Groups in Politics and in Political Science*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Becker, Gary S. 1983. « A Theory of Competition Among Pressure Groups for Political Influence ». *The Quarterly Journal of Economics* 98 (3) : 371-400.
- Bentley, Arthur F. 1908. *The Process of Government*. Chicago : University of Chicago Press.
- Berry, Jeffrey M. 1999. *The New Liberalism : The Rising Power of Citizen Groups*. Washington, DC : Brookings Institution Press.
- Berry, Jeffrey M. et Clyde Wilcox. 2007. *The Interest Group Society*. New York : Longman.
- Blumenthal, Sidney. 1980. *The Permanent Campaign: Inside the World of Elite Political Operatives*. Boston : Beacon Press.
- Browne, William P. 1990. « Organized Interests and Their Issue Niches: A Search for Pluralism in a Policy Domain ». *The Journal of Politics* 52 (2) : 477-509.
- Butler, Patrick et Neil Collins. 1999. « A Conceptual Framework for Political Marketing ». Dans Bruce I. Newman, dir., *Handbook of Political Marketing*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 55-72.
- Butler, Patrick et Neil Collins. 1996. « Strategic Analysis in Political Markets ». *European Journal of Marketing* 30 (10/11) : 25-36.

- Cox, Gary W. et Matthew D. McCubbins. 1993. *Legislative Leviathan : Party Government in the House*. Berkeley : University of California Press.
- Dahl, Robert A. 1961. *Who Governs?: Democracy and Power in an American City*. New Haven : Yale University Press.
- Dalton, Russell J. et Martin P. Wattenberg, dir. 2002. *Parties Without Partisans : Political Change in Advanced Industrial Democracies*. Oxford; New York : Oxford University Press.
- Danielian, Lucig H. et Benjamin I. Page. 1994. « The Heavenly Chorus : Interest Group Voices on TV News ». *American Journal of Political Science* 38 (4): 1056-1078.
- Downs, Anthony. 1957. *An Economic Theory of Democracy*. New York : Harper and Row.
- Farrell, David M. 1996. « Campaign Strategies and Tactics ». Dans Lawrence LeDuc, Richard G. Niemi et Pippa Norris, dir., *Comparing Democracies: Elections and Voting in Global Perspectives*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 160-183.
- Gais, Thomas L. et Jack L. Walker, Jr. 1991. « Pathways to Influence in American Politics ». Dans Jack L. Walker, Jr., dir., *Mobilizing Interest Groups in America: Patrons, Professions, and Social Movements*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 103-121.
- Goldstein, Kenneth M. 1999. *Interest Groups, Lobbying, and Participation in America*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Grossman, Emiliano et Sabine Saurugger. 2006. *Les groupes d'intérêt : action collective et stratégies de représentation*. Paris : A. Colin.
- Gruen, Thomas W., John O. Summers et Frank Acito. 2000. « Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations ». *Journal of Marketing* 64 (3) : 34-49.
- Harris, Phil. 1999. *Lobbying and Public Affairs in the UK: The Relationship to Political Marketing*. Thèse de doctorat. Department of Retailing and Marketing. Manchester Metropolitan University.
- Herbst, Susan. 1998. *Reading Public Opinion: How Political Actors View the Democratic Process*. Chicago : University of Chicago Press.
- Hudon, Raymond. 2008. « Les groupes d'intérêt ». Dans Michel Fortmann et Pierre Martin, dir., *Le système politique américain*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal : 101-132.

- Hudon, Raymond. 2005. « Les groupes d'intérêt... au cœur de mutations démocratiques ». Dans Réjean Pelletier et Manon Tremblay, dir., *Le parlementarisme canadien*. Québec : Presses de l'Université Laval, 197-242.
- Jacobs, Lawrence R. et Robert Y. Shapiro. 2000. *Politicians Don't Pander : Political Manipulation and the Loss of Democratic Responsiveness*. Chicago : University of Chicago Press.
- Jodoin, Marie-Pierre. 2002. *Entre la théorie et la pratique : une étude du marketing politique au Québec*. Mémoire de maîtrise. Département de science politique. Université de Montréal.
- Kaid, Lynda Lee, dir. 2004. *Handbook of Political Communication Research*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Kavanagh, Dennis. 1995. *Election Campaigning: The New Marketing of Politics*. Oxford; Cambridge, MA : Blackwell.
- Kernell, Samuel. 1986. *Going Public: New Strategies of Presidential Leadership*. Washington, DC: CQ Press.
- Key, Valdimer Orlando. 1942. *Politics, Parties, and Pressure Groups*. New York, NY: Crowell.
- Kollman, Ken. 1998. *Outside Lobbying: Public Opinion and Interest Group Strategies*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Kotler, Philip. 1975. *Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip et Neil Kotler. 1999. « Political Marketing: Generating Effective Candidates, Campaigns and Causes ». Dans Bruce I. Newman, dir., *Handbook of Political Marketing*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 3-18.
- Lees-Marshment, Jennifer. 2004. *The Political Marketing Revolution : Transforming the Government of the UK*. Manchester : Manchester University Press.
- Lees-Marshment, Jennifer. 2003. « Marketing Good Works: New Trends in How Interest Groups Recruit Supporters ». *Journal of Public Affairs* 3 (4) : 358-70.
- Lipsky, Michael. 1968. « Protest as a Political Resource ». *The American Political Science Review* 62 (4) : 1144-1158.
- Lock, Andrew et Phil Harris. 1996. « Political Marketing – Vive la Différence! ». *European Journal of Marketing* 30 (10/11) : 14-24.

- Loomis, Burdett A. 2000. « The Never Ending Story: Campaigns Without Elections ». Dans Norman J. Ornstein et Thomas E. Mann, dir., *The Permanent Campaign and its Future*. Washington, DC: American Enterprise Institute; Brookings Institution, 162-84.
- Maarek, Philippe J. 1995. *Political Marketing and Communication*. London : John Libbey.
- Marland, Alex. 2005. « Canadian Political Parties: Market-Oriented or Ideological Slagbrains? ». Dans Darren G. Lilleker et Jennifer Lees-Marshment, dir., *Political Marketing : A Comparative Perspective*. Manchester; New York : Manchester University Press, 59-78.
- Marland, Alex. 2003. « Marketing Political Soap: A Political Marketing View of Selling Candidates Like Soap, of Electioneering as a Ritual, and of Electoral Military Analogies ». *Journal of Public Affairs*. 3 (2) : 103-115.
- McGrath, Conor. 2006. « Grass Roots Lobbying: Marketing Politics and Policy “Beyond the Beltway” ». Dans Philip J. Davies et Bruce I. Newman, dir., *Winning Elections With Political Marketing*. New York : Haworth Press, 105-30.
- Michaelson, Gerald A. 2003. *Sun Tzu Strategies for Marketing : 12 Essential Principles for Winning the War for Customers*. New York; London : McGraw-Hill.
- Mitchell, William C. et Michael C. Munger. 1991. « Economic Models of Interest Groups : An Introductory Survey ». *American Journal of Political Science* 35 (2) : 512-546.
- Moe, Terry M. 1988. *The Organization of Interests : Incentives and the Internal Dynamics of Political Interest Groups*. Chicago : University of Chicago Press.
- Montpetit, Éric. 2002. « Pour en finir avec le lobbying : Comment les institutions canadiennes influencent l’action des groupes d’intérêts ». *Politique et sociétés* 21 (3) : 91-112.
- Morgan, Robert M. et Shelby D. Hunt. 1994. « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing ». *Journal of Marketing* 58 (3) : 20-38.
- Mueller, Dennis C. 2003. *Public Choice III*. Cambridge, UK; New York : Cambridge University Press.
- Newman, Bruce I., dir. 1999. *Handbook of Political Marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Newman, Bruce I. 1994. *The Marketing of the President: Political Marketing as Campaign Strategy*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

- Nimmo, Dan. 1999. « The Permanent Campaign: Marketing as a Governing Tool ». Dans Bruce I. Newman, dir., *Handbook of Political Marketing*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 73-86.
- Norris, Pippa. 2002. *Democratic Phoenix: Reinventing Political Activism*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Olson, Mancur. 1965. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Panagopoulos, Costas. 2006. « Vested Interests: Interest Group Resource Allocation In Presidential Campaigns ». Dans Wayne P. Steger, Sean Q. Kelly et J. Mark Wrighton, dir., *Campaigns and Political Marketing*. New York : Haworth Press, 59-78.
- Plasser, Fritz, Christian Scheucher et Christian Senft. 1999. « Is There a European Style of Political Marketing? ». Dans Bruce I. Newman, dir., *Handbook of Political Marketing*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 89-111.
- Rohde, David. 1991. *Parties and Leaders in the Post-Reform House*. Chicago : University of Chicago Press.
- Rozell, Mark J., Clyde Wilcox et David Madland. 2006. *Interest Groups in American Campaigns: the New Face of Electioneering*. Washington, DC: CQ Press.
- Sabato, Larry J. 1984. *PAC Power: Inside the World of Political Action Committees*. New York : Norton.
- Sabato, Larry J. 1981. *The Rise of Political Consultants: New Ways of Winning Elections*. New York : Basic Books.
- Salisbury, Robert H. 1969. « An Exchange Theory of Interest Groups ». *Midwest Journal of Political Science* 13 (1) : 1-69.
- Scammell, Margaret. 1995. *Designer Politics: How Elections are Won*. New York : St. Martin's Press.
- Scammell, Margaret. 1999. « Political Marketing: Lessons for Political Science ». *Political Studies* 47 (4) : 718-739.
- Schattschneider, Elmer E. 1960. *The Semisovereign People: A Realist's View of Democracy in America*. New York : Holt, Rinehart & Winston.
- Schlozman, Kay L. et John T. Tierney. 1986. *Organized Interests and American Democracy*. New York : Harper & Row.

- Swanson, David L. et Paolo Mancini. 1996. « Politics, Media, and Modern Democracy : Introduction ». Dans David L. Swanson et Paolo Mancini, dir., *Politics, Media, and Modern Democracy: An International Study of Innovations in Electoral Campaigning and their Consequences*. Westport, CT : Praeger, 1-26.
- Tocqueville, Alexis de. 1961. *De la démocratie en Amérique II*. Paris : Gallimard.
- Thrall, A. Trevor. 2006. « The Myth of the Outside Strategy : Mass Media News Coverage of Interest Groups ». *Political Communication* 23 (4) : 407-420.
- Truman, David B. 1951. *The Governmental Process: Political Interests and Public Opinion*. New York : Knopf.
- Verba, Sidney, Kay Lehman Schlozman et Henry E. Brady. 1995. *Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics*. Cambridge, MA : Cambridge University Press.
- Young, Lisa et Joanna Everitt. 2004. *Advocacy Groups*. Vancouver : UBC Press.
- Zaller, John R. 1992. *The Nature and Origins of Mass Opinion*. New York : Cambridge University Press.

ANNEXE I : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de la recherche : L'utilisation de l'approche marketing par les groupes d'intérêt au Québec

Chercheur : Patrick Lemieux, Candidat à la maîtrise, Département de science politique

Directeur de recherche : Richard Nadeau, Professeur titulaire, Département de science politique

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

Ce projet de recherche vise à évaluer l'utilisation que font les groupes d'intérêt du marketing politique, plus particulièrement au Québec. De façon plus générale, cette étude cherche également à mieux comprendre le fonctionnement interne des groupes d'intérêt, de même que leur contribution au processus démocratique.

2. Participation à la recherche

Votre participation à cette recherche consiste, dans une entrevue d'une durée variant entre une et deux heures, à :

- Répondre à des questions portant sur différents aspects de votre profil personnel, académique et professionnel;
- Répondre à des questions portant sur différents aspects du groupe que vous représentez qui seront plus spécifiquement orientées vers vos stratégies en matière de communications, de recrutement et de lobbying.

3. Confidentialité

Les renseignements que vous nous donnerez seront enregistrés à l'aide d'un magnétophone pour être ensuite retranscrits et demeureront strictement confidentiels. Chaque participant à la recherche et le groupe qu'il représente se verront attribuer respectivement un numéro et une lettre. Seul l'étudiant et le directeur de recherche auront en leur possession la liste permettant de relier les participants et leurs groupes aux numéros et aux lettres qui leur auront été attribués. De plus, les enregistrements et les retranscriptions des entrevues seront conservés dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant d'une façon ou d'une autre d'identifier votre organisation, ses membres ou vous-même ne sera publiée. Ces renseignements personnels seront détruits 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette date.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur le marketing politique et les stratégies de lobbying des groupes

d'intérêt. Votre participation à la recherche pourra également vous donner l'occasion de mieux connaître votre organisation et d'envisager l'utilisation de nouvelles approches et méthodes afin de soutenir vos efforts de représentation et de sensibilisation auprès des décideurs et du grand public.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec l'étudiant, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

6. Indemnité

Aucune indemnité n'est prévue pour votre participation à cette étude. Néanmoins, afin de vous remercier de votre intérêt pour ce projet de recherche, nous vous offrons la possibilité de faire parvenir à votre organisation une copie de la version finale du mémoire. Cela vous intéresse-t-il?

Oui Non

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

ANNEXE II: QUESTIONNAIRE

Bloc 1 : Profil général du répondant et de l'organisation

- Quelle est votre année de naissance?
- Avez-vous une formation particulière? Si oui, laquelle?
- Quelle est votre expérience professionnelle?
- Quelles sont vos principales fonctions au sein de votre organisation?

- Quelle est la principale mission de votre organisation?
- En quelle année a-t-elle été fondée?
- Quel est son budget annuel?
- Combien compte-t-elle d'employés?
- Combien compte-t-elle de membres?
- Possède-t-elle des divisions régionales et/ou locales? Si oui, quel est leur rôle?
- A-t-elle des liens avec des organisations internationales?

Bloc 2 : Recrutement et financement

- Que faites-vous pour rester financièrement viables?
- Vers quelle source vous tournez-vous pour obtenir du financement?
- Votre organisation est-elle composée de membres formellement inscrits? Si oui, quelle est leur importance :
 - o Pour atteindre les objectifs de l'organisation?
 - o Pour démontrer l'appui dont vous disposez au gouvernement ou à d'autres acteurs dans le cadre de vos campagnes?
 - o Pour vous financer?
 - o Pour apporter des idées?
- Qu'offrez-vous à vos membres (produits promotionnels, bénéfiques, participation à différentes activités, formation, implication au sein de l'organisation, participation politique, etc.)?
- Pourquoi pensez-vous que vos membres rejoignent vos rangs? Que veulent-ils obtenir (biens tangibles, participation, objectifs de politiques générales, etc.)?
- Comment savez-vous cela?
 - o Discussion avec vos membres (quand, où, à qui?)? Avez-vous des rencontres/assemblées annuelles?
 - o Recherche formelle (sondages, groupes de discussion, etc.)
 - o Système de rétroaction et de communication de haut en bas et de bas en haut
 - o Discussion avec des organisateurs locaux
 - o Présence à des conférences destinées à d'autres organisations oeuvrant dans votre champ d'action pour obtenir des conseils
 - o Discussion avec d'autres organisations de ce qu'elles font/de ce qu'elles pensent que leurs membres veulent

- Comment sont les formulaires d'adhésion (simples, complexes)?
- Fournissez-vous une enveloppe (préadressée/préaffranchie)?
- Où les gens peuvent-ils se procurer les formulaires d'adhésion (on leur envoie, ils doivent le demander, ils peuvent l'envoyer par courriel/le remplir

- en ligne)?
- Combien de temps nécessite le processus d'adhésion?
 - Quel est le coût actuel pour devenir membre?
 - Avez-vous une échelle de cotisation variable selon le type de membre (par exemple, pour les membres adhérant pour une première fois; leur cotisation est-elle plus basse, ou reçoivent-ils des cadeaux de bienvenue comme une tasse, un t-shirt, des cartes postales en couleur d'animaux, des calendriers en couleur, etc.
 - Comment faites-vous connaître votre groupe auprès des gens et les encouragez-vous à y adhérer?
 - Quels véhicules publicitaires employez-vous (télévision, journaux, porte-à-porte, remise de dépliants, bouche à oreille, etc.)?
 - Utilisez-vous le publipostage?
 - o À qui est-il destiné?
 - o Qui le conçoit?
 - o Effectuez-vous un prétest avant de l'envoyer?
 - o Où vous procurez-vous vos listes d'envoi (bases de données, achat de listes de noms, etc.)?
 - À quoi ressemblent les publicités/envois postaux?
 - Qui les conçoit (professionnel/organisation)?
 - Quelle information y incluez-vous?
 - À qui s'adressent vos publicités?
 - o Le public en général?
 - o Individus prédisposés/plus susceptibles d'être intéressés?
Comment les identifiez-vous?
Où vous procurez-vous vos listes (achat/autre source)?
 - Quelle part de votre budget consacrez-vous à la publicité (par exemple, en un an)?
 - Maintenez-vous une communication constante avec vos membres? Si oui, de quelle façon?
 - Les informez-vous de vos activités (par exemple, vos succès obtenus en matière de politique suite à une campagne de lobbying)?
 - Sollicitez-vous constamment, régulièrement, occasionnellement ou jamais des rétroactions de vos membres sur ce qu'ils désireraient (par exemple, avez-vous des structures organisationnelles permettant de générer des idées de toutes les strates de l'organisation? Envoyez-vous des lettres demandant l'opinion des membres?)
 - Recevez-vous des plaintes de vos membres? De quelle nature? À quelle fréquence? Comment y répondez-vous?
 - Offrez-vous quelque chose de particulier aux nouveaux membres?
 - Tentez-vous de les intégrer au sein de l'organisation?
 - Mettez-vous en place des mesures pour vous assurer que les nouveaux membres renouvellent leur adhésion après un an?
 - Offrez-vous à vos membres la possibilité de débiter automatiquement leur cotisation de leur compte bancaire afin de réduire les coûts de renouvellement d'adhésion?
 - Offrez-vous quelque chose de spécial pour les membres de longue date (par

- exemple, 10 ans)?
- Contactez-vous les membres n'ayant pas renouvelé leur adhésion? Leur offrez-vous différentes promotions pour les convaincre de renouveler leur adhésion?
 - Quel est votre taux de rétention?

 - Avez-vous déjà rencontré des employés d'autres organisations similaires à la vôtre et échangé des idées avec eux?
 - Existe-t-il d'autres organisations avec lesquelles vous diriez que vous êtes en compétition pour le recrutement de membres?
 - Avez-vous un compétiteur principal? Lequel?
 - Qu'est-ce qu'ils ont que vous n'avez pas?
 - Font-ils quelque chose que vous ne faites pas?
 - Que faites-vous de mieux?
 - Mentionnez-vous ceci à vos membres?

Bloc 3 : Lobbying

- Comment planifiez-vous vos campagnes de lobbying?
- Comment vous y prenez-vous pour concevoir la stratégie d'ensemble d'une campagne de lobbying?
- Comment parvenez-vous à mettre au jour les idées pivots, les arguments qui vous semblent les plus convaincants pour atteindre les individus visés? Pouvez-vous identifier des étapes?
- Quelles informations entrent en ligne de compte dans la planification d'une campagne de lobbying? De quelles données/renseignements avez-vous besoin?
- Quels instruments de recherche utilisez-vous? Quels types d'information souhaitez-vous obtenir par la recherche?
- Tentez-vous d'obtenir de l'information sur vos adversaires? De quelle façon?

- Qui cherchez-vous à rejoindre? Qui visez-vous (décideurs politiques, opinion publique, membres, autres groupes, etc.)? Pourquoi?
- Procédez-vous à une segmentation, à un découpage des individus potentiellement visés par votre campagne de lobbying? En fonction de quels paramètres?
- Vos objectifs de lobbying sont-ils les mêmes pour tous les groupes identifiés lors de la segmentation?

- Quels sont les différents visages de la stratégie d'une campagne de lobbying?
- Une fois les arguments clés trouvés, par quels véhicules peut-on les transmettre aux individus visés?
- Comment concevez-vous l'image (de votre dirigeant, de votre organisation, etc.)? Qu'est-ce qu'une image réussie? Croyez-vous avoir une responsabilité à cet égard? Laquelle?
- Dans le cadre de vos campagnes de lobbying, votre argumentation se résume-t-elle souvent à un thème? Si oui, comment s'est effectué le choix de ce thème? Pouvez-vous me donner quelques exemples?

- Décrivez la phase « communication » d'une campagne de lobbying. Quels moyens utilisez-vous pour rejoindre les individus visés?
- Utilisez-vous régulièrement, occasionnellement ou jamais les tactiques de lobbying suivantes :
 - o Parler à la presse
 - o Publier des communiqués de presse
 - o Publier des lettres d'opinion dans les journaux
 - o Présenter les résultats de recherches et/ou de sondages à la presse
 - o Organiser des conférences de presse
 - o Sonder l'opinion publique sur leur position face à différents enjeux
 - o Diffuser des publicités énonçant vos positions sur différents enjeux
 - o Recourir aux services de firmes de relations publiques
- Lorsque vous optez pour une ou plusieurs de ces tactiques plutôt que pour des méthodes de lobbying plus « traditionnelles » (communiquer directement avec des députés ou des ministres, présenter des mémoires devant des commissions, parlementaires, etc.), quelles considérations motivent votre choix?
- Comment concevez-vous le rôle des journalistes dans la transmission des messages? En tant que communicateur, quel est votre travail par rapport aux journalistes?
- Si vous aviez à dessiner un organigramme de votre organisation, où situeriez-vous l'équipe des communications?

Bloc 4 : Arrière-plan conceptuel

- En tant que responsable des communications, quelles sont vos sources d'inspiration? Y a-t-il des auteurs qui ont été marquants pour vous? Des théories? Des disciplines scientifiques?
- Existe-t-il, selon vous, des organisations similaires à la vôtre (au Québec, au Canada ou ailleurs dans le monde) qui s'apparentent à des modèles à suivre en matière de communication, de recrutement et de lobbying? Si oui, lesquelles?
- Certains concepts du domaine commercial ou du marketing vous sont-ils utiles dans vos efforts de recrutement et de lobbying? Lesquels?
- Employez-vous de façon courante les termes suivants : produit politique, marché politique, valeur?
- Qui : Qu'est-ce qui, à votre avis, devrait être considéré comme un produit politique? Le marché politique? La valeur?
- Non : Ces concepts vous semblent-ils utiles ou inutiles pour comprendre le fonctionnement d'une campagne de recrutement ou de lobbying? Pourquoi?
- « De la même façon qu'un consommateur échange de l'argent contre un bien ou un service, le recrutement et le lobbying représentent des transactions lors desquelles l'adhésion à un groupe d'intérêt ou l'appui à une campagne de lobbying sont échangés contre une forme de représentation politique. » Ces analogies vous semblent-elles pertinentes ou impertinentes pour décrire les fondements d'une campagne de recrutement ou de lobbying? Pourquoi?

Bloc 5 : Conclusion

- L'entrevue est presque terminée. Avez-vous des commentaires et/ou des

- suggestions à formuler par rapport à l'objet de cette étude?
- Pourriez-vous me fournir tout document/référence pertinent par rapport à votre stratégie de communication, de recrutement et de lobbying?
 - L'entrevue est maintenant terminée. Je vous remercie beaucoup pour votre participation.

