



Bruxelles, le 11 avril 2006

# **Les coalitions : indispensables, nécessaires ou inutiles ?**

**“A lire les auteurs spécialisés, pas de lobbying réussi sans la création d'une coalition d'intérêts. La pratique démontre le contraire. Une réflexion prospective sur les stratégies d'influence révèle, par contre, l'utilité de coalitions transversales associant producteurs, consommateurs, écologistes tout au long de la chaîne de valeurs. Mais soyons clairs, pas de coalition sans leadership. Ou pour dire les choses encore plus crûment : oui à une coalition à condition d'en être l'inspirateur, le concepteur et le leader !”**

par **Daniel Guéguen**  
Chief Executive Officer, CLAN Public Affairs

Pour me contacter:  
[dg@clan-public-affairs.be](mailto:dg@clan-public-affairs.be)

[www.clan-public-affairs.be](http://www.clan-public-affairs.be)

**Cet article, extrait du prochain livre de Daniel Guéguen, intitulé “Lobby Européen”, (parution en Novembre 2006), remet en cause un certain nombre d'idées reçues.**

Les livres sur le lobbying comportent tous un chapitre sur les coalitions, comme s'il s'agissait d'un outil obligatoire pour une campagne de lobbying réussie. Écoutons Michel Clamen. Le chapitre 15 de son dernier "Manuel du lobbying" est tout entier consacré aux coalitions. Que dit-il ?

**"La force tient souvent au nombre. Il faut donc jouer collectif. Il est rare de réussir son influence en restant seul. Des alliés sont nécessaires pour accroître la représentativité, car se présenter en commun permet de parler au nom d'intérêts plus collectifs, donc plus faciles à rapprocher de l'intérêt général (...). Le paroxysme de ce phénomène du nombre se situe à Bruxelles."**

Je ne partage pas ce point de vue selon lequel la représentativité (c'est-à-dire le périmètre des intérêts représentés) serait supérieure à la crédibilité (c'est-à-dire la capacité de conviction).

En réalité, l'élargissement de l'Union bannit de facto les coalitions classiques : les divergences croissantes entre les 25 États membres de l'Union conduisent nécessairement à des consensus vagues, mous et inopérants.

Par ailleurs, l'idée selon laquelle plus on représenterait "l'intérêt général", plus l'on serait influent ne me semble pas pertinente.

Je veux bien admettre que les lobbies industriels ou économiques défendent des intérêts particuliers. Mais en s'efforçant de développer la croissance, les échanges, et donc l'économie, c'est-à-dire l'emploi, ne contribuent-ils pas aussi à la défense d'une forme d'intérêt général ?

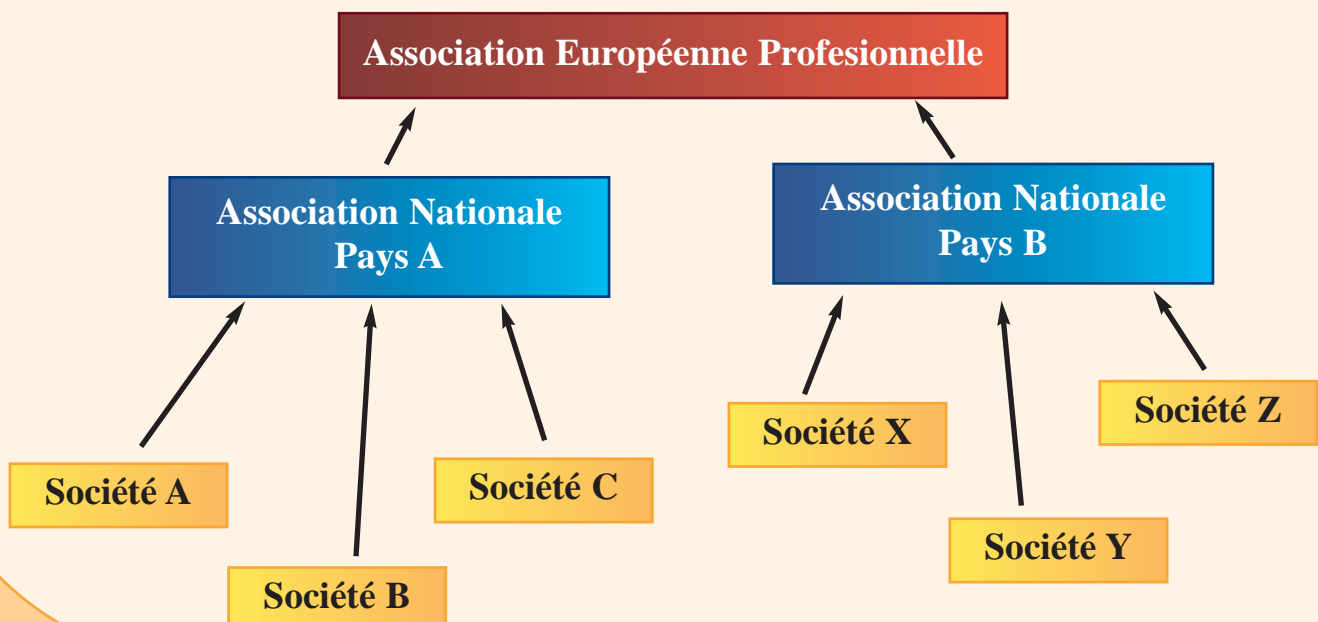
Les ONG (qui sont également des lobbies) ont certes pour vocation de défendre des "intérêts sociétaux", mais se battre pour l'énergie éolienne et contre l'énergie nucléaire relève-t-il de l'intérêt général ? À franchement dire, je ne le crois pas !

Comme on le voit, en lobbying, les choses sont toujours beaucoup plus complexes qu'il n'y paraît.

## TROIS TYPES DE COALITIONS

I

### L'Association sectorielle classique: Fer de lance du lobbying de coalition dans les années 70/80



Le schéma parle de lui-même. Pour agir au niveau européen, les entreprises se regroupent au niveau sectoriel :

- ▶ par la création de fédérations professionnelles nationales,
- ▶ celles-ci constituant une fédération européenne.

C'est le schéma classique du lobbying des années 70/80, disons pour être précis jusqu'à la création du Marché Unique en 1992. **Le système fonctionne avec efficacité pour un ensemble de raisons :**

- ▶ A cette époque où le Parlement Européen n'est qu'un acteur secondaire, la Commission et le Conseil des Ministres considèrent les associations sectorielles comme leur interlocuteur unique. Pour une entreprise, pas question de court-circuiter l'association européenne, celle-ci ayant véritablement le monopole du dialogue avec les Institutions européennes.
- ▶ En 1970/80, les associations européennes sont peu nombreuses et souvent dotées de personnalités fortes à leur tête. Elles sont très visibles et jouent un rôle de contre-pouvoir fort, toujours partenaires des Institutions, mais n'hésitant jamais à opposer une résistance résolue lorsque nécessaire.
- ▶ Elles constituent un véhicule de lobbying idéal en combinant l'action européenne (via le secrétariat permanent) et les relais nationaux via ses associations membres. On peut sans exagérer estimer que les grandes associations européennes alimentaires (CIAA, CEFS, EDA, FEFAC, FEDIOL, CBMC, ...) ont très largement contribué à l'adoption des directives ayant conduit à la réalisation du Grand Marché.

### **Le modèle classique de l'association sectorielle européenne est aujourd'hui dépassé (sauf exceptions, ...)**

L'émergence de Bruxelles comme centre de pouvoir n°1 en Europe, l'importance des enjeux pour les entreprises, l'ouverture du Parlement aux lobbystes ont détruit le monopole du dialogue institutionnel conféré aux associations européennes dans les années 70/80. Aujourd'hui, chacun influence pour son propre compte : si mon association partage mon avis, OK, sinon je la court-circuite en défendant directement mon dossier.

D'où une perte d'influence considérable des associations européennes à laquelle s'ajoute une perte de visibilité au moins égale. Cette perte de visibilité réside dans la fragmentation des intérêts représentés : autrefois au nombre de 200 ou 300, il existe aujourd'hui +/-1.000 associations sectorielles européennes, sans parler des ONG. Ceci affaiblit considérablement leur pouvoir : au lieu de se regrouper, elles se multiplient et s'annihilent.

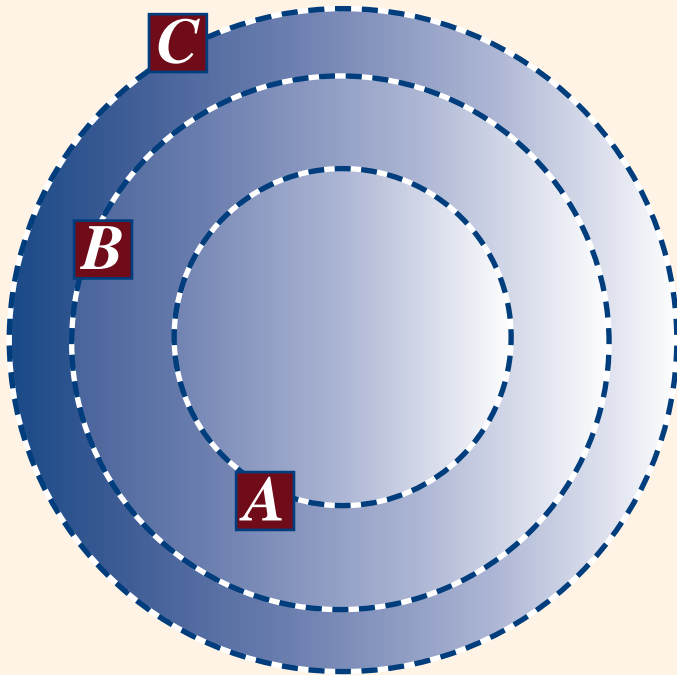
Avec une Europe à 25 comment s'entendre? Davantage de membres = moins de capacité de décision. S'y ajoute une grande réticence des associations à gérer des conflits internes : très rares sont les associations qui votent à la majorité qualifiée, élisent des Présidents forts et choisissent des Directeurs généraux aptes à décider.

Cette frilosité des associations professionnelles est la source principale de leur influence décroissante. Le refus de la crise comme outil de gestion constitue une erreur grave, car le lobbying implique l'acceptation du conflit entre des intérêts divergents et la capacité de le surmonter.

Un nombre croissant d'associations européennes est conscient de leur déclin et souhaitent y remédier. De pro-actives dans le passé, elles sont devenues réactives ou défensives ou, pire encore, négatives. Au lieu de canaliser l'énergie des membres autour d'un projet commun, elles subissent sans réagir leur lobbying périphérique sans y trouver à redire, faute d'autorité.

Le re-engineering d'associations européennes va constituer un cœur de métier au cours des prochaines années !

## II La coalition concentrique des années 90: Big is beautiful !



**C:** Fournisseur d'équipements

**B:** Fabricant de pneus

**A:** Constructeur automobile

Là encore, le schéma parle de lui-même. Il illustre une stratégie, à nos yeux dépassée, consistant pour un secteur industriel à appeler à l'aide ses fournisseurs pour faire masse et influencer les Institutions par un poids économique, social et électoral impressionnant.

Ce mode de coalition courant dans les années 90 est devenu totalement obsolète car plus une coalition est large, plus sa position est faible, inconsistante et donc, ... inutile.

Les années 2000 nous proposent deux variantes des coalitions concentriques : la coalition en "galaxie" et la coalition type "issue management".

### Les coalitions en galaxie

On entend par "coalition en galaxie", le regroupement de plusieurs associations connexes avec un chapeau commun, par exemple :

- ▶ La "galaxie CEFIC", forte du CEFIC et d'une myriade d'associations subalternes représentant tous les segments du secteur chimique au sens le plus large du mot.
- ▶ La "galaxie plastique" plus ramassée, plus cohérente, moins "rouleau compresseur" composée de PETCORE, EuPC et Plastic Europe.
- ▶ La "galaxie agricole" : COPA, COGECA, Jeunes agriculteurs, associations agricoles sectorielles.
- ▶ La "galaxie food" : CIAA et ses satellites EDA (European Dairy Association), CEFS (European Sugar Industry), Brewers of Europe, ...

### L'efficacité de ces galaxies est très variable

- ▶ La galaxie CEFIC impressionne ... et fait peur. Très puissante, très organisée, très dominante, mais aussi trop puissante, trop organisée, trop dominante avec un lobbying, tantôt agressif, tantôt défensif, mais toujours basé sur une logique de rapport de forces.
- ▶ Les galaxies COPA, CIAA, et autres, me semblent inopérantes car inconsistantes, insuffisamment structurées, trop floues dans les objectifs, trop hétéroclites et manquant de leadership.
- ▶ A l'inverse la "galaxie plastique" s'avère d'une redoutable efficacité. Il s'agit, il est vrai, d'une construction récente basée sur une vraie réflexion stratégique : leadership des dirigeants des trois associations, spécialisation et complémentarité des actions, approche très entrepreneuriale du lobbying, forte volonté d'aboutir, sens aigu de la communication.

## Le "issue management" : une forme originale de coalition initiée par l'American Chamber of Commerce

L'American Chamber of Commerce to the EU constitue l'un des lobbies les plus performants à Bruxelles, si ce n'est le plus performant.

L'influence de l'AmCham EU réside dans l'importance de son membership et la qualité de son staff, mais aussi dans sa méthodologie d'intervention tout à fait originale et connue sous le nom de "issue management".

Au lieu d'agir dans une logique sectorielle, l'AmCham EU intervient par dossier (issue), d'où le nom de "issue management".

Pour chaque dossier législatif se constitue un Groupe de travail auxquels participent non seulement les meilleurs experts des entreprises concernées, mais également leurs consultants et si nécessaire, leurs avocats. Il en résulte une approche pluri-disciplinaire avec une mise en commun des expertises et des réseaux tout à fait redoutable.

Une fois le dossier achevé, le Groupe de travail se dissout.

### III

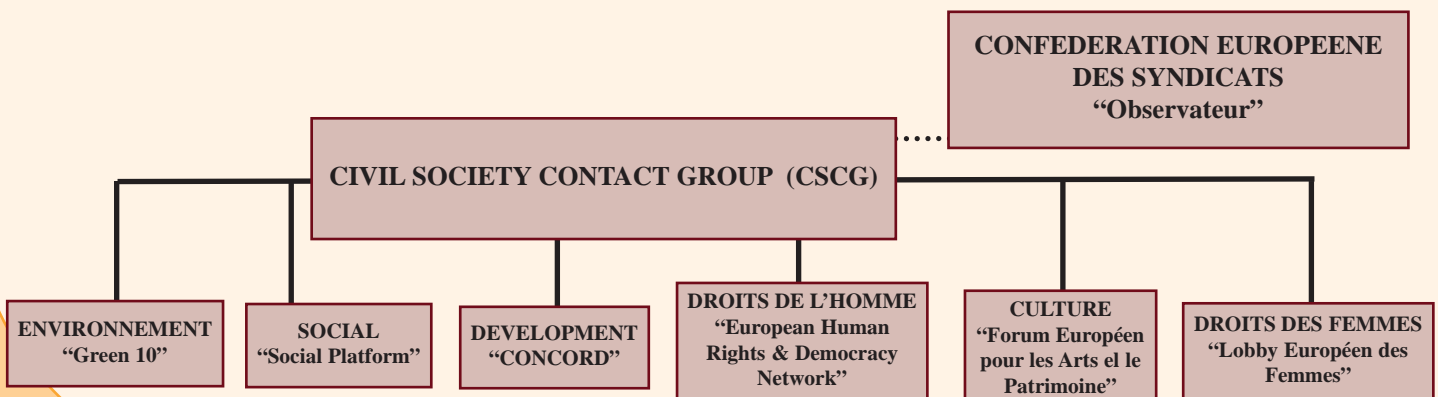
## La coalition transversale ou le lobbying de demain

Il n'est rien de plus mouvant que le lobbying. Vérité d'hier, erreur d'aujourd'hui. Si personne ne pratique le lobbying diplomatique des années 70/80, la plupart des associations professionnelles restent scotchées dans la stratégie classique du lobbying industriel sectoriel.

### L'émergence de la société civile comme facteur d'influence

A notre avis, le modèle classique du lobbying industriel sectoriel est dépassé car il néglige l'émergence de la société civile comme facteur primordial d'influence à Bruxelles. Certains praticiens en affaires européennes et certains représentants d'entreprises multinationales en sont conscients, mais ils sont très minoritaires. Pire, certains sont intellectuellement conscients du nouveau pouvoir des ONG, mais refusent de franchir le pas du rapprochement entre intérêts économiques et intérêts sociétaux par crainte de dommages collatéraux.

Les ONG ont longtemps été considérées à Bruxelles comme de bons communicateurs et de mauvais techniciens. Cette époque est tout à fait révolue. La plate-forme de la société civile est une vraie réussite, basée sur la spécialisation de chaque branche et de chaque ONG à l'intérieur de sa propre branche. Impressionnant!



En outre, les ONG ont énormément gagné en crédibilité technique et maîtrisent parfaitement leurs dossiers. WWF, ELO (European Landowners Organisation) - pour ne citer que ces deux-là - gèrent des bureaux imposants forts de 25 à 35 collaborateurs, développent des projets avec la Commission et des partenaires industriels, s'expriment sur les grands enjeux européens et sont au carrefour des grands dossiers. Comment pourrait-on les ignorer ?

Idem pour les syndicats ouvriers. Comment ignorer la Confédération Européenne des Syndicats (CES) et ses différentes branches sectorielles. Ignorer le pouvoir syndical à Bruxelles est une lacune majeure. Combien de dossiers industriels sensibles ont été réglés grâce au soutien, à l'appui ou à la compréhension de la CES ? Et que dire des Unions de Consommateurs. Peut-on durablement les ignorer ? A défaut de partager leur avis, au moins faut-il les connaître. Peut-on s'imaginer être un professionnel du lobbying européen sans fréquenter Jim Murray, le secrétaire général du BEUC ?

### **Une alliance tout au long de la chaîne de valeurs**



**Comme l'indique le schéma, il s'agit de créer une coalition entre des intérêts pas nécessairement convergents pour bâtir un consensus transversal.**

**Dans ce contexte, le lobbying retrouve tout son sens et toute sa valeur car le lobbying n'a pas pour rôle de "faire pression", mais d'aider à la solution. Aujourd'hui, un "bon lobbyiste" fait partie de la solution, un "mauvais lobbyiste" fait partie du problème.**

**Les alliances transversales symbolisent le lobbying pro-actif que les Institutions européennes attendent des entreprises et des secteurs industriels. Faciliter l'émergence d'une solution préalablement négociée plutôt que de s'opposer ou de ralentir le processus décisionnel: telle est aujourd'hui la règle de l'influence.**

### **Casser "le cloisonnement des intérêts"**

Observant les grands dossiers de lobbying récents, je suis frappé par le cloisonnement des intérêts : chacun derrière ses murs et aucun dialogue. Certes, les choses évoluent : en nombre croissant, les grandes entreprises dialoguent avec les ONG et bâtissent des projets communs (généralement limités dans le temps et dans l'espace), mais elles s'aventurent très rarement vers des alliances sur des dossiers législatifs.

En effet, s'agissant des projets législatifs, le "chacun chez soi" demeure la règle. Les associations européennes connaissent très mal les ONG et réciproquement. Avant de travailler ensemble, il faut se rencontrer, se parler. Bref, mener tout un travail exploratoire allant de l'identification des alliés potentiels, à la découverte des points de convergence.

Vu le poids croissant des ONG, des syndicats, des Unions de consommateurs et de la société civile en général, mieux vaut chercher de convaincre, que d'imposer. Le lobbying de confrontations me semble dépassé ou, en tous cas, réservé à des situations le justifiant.

Se présenter à la Commission ou au Parlement en front commun, en association ciblée avec une ONG ou une union de consommateurs ou les deux, c'est un dossier accueilli favorablement comme porteur de solution.

Ce lobbying pro-actif quitte les sentiers battus. Il est plus subtil, plus délicat, plus complexe à mettre en œuvre. Plus excitant aussi. Il nécessite un réseau global pour identifier le bon partenaire. Mais ceux qui l'on pratiqué vous le dirons, ce lobby pro-actif de demain est gagnant à 100%.