



# Déjeuner du GNL

## le lobbying des fédérations européennes : le point de vue des membres

Le 26 octobre le groupe des Nouveaux Lobbyistes s'est réuni afin de discuter du rôle des fédérations dans le lobbying européen.

Trois membres du Groupe, Perrine de Thales, Jérémie de Sanofi, et François-Xavier de Danone ont proposé aux participants un retour sur leur expérience personnelle tant sur la relation que peut avoir une entreprise avec les fédérations dont elle est membre, que le rôle et la place de celles-ci à Bruxelles, leurs atouts pour la défense des intérêts de leurs membres, et leurs points faibles. Ces témoignages ont ensuite permis d'ouvrir un débat entre les membres du Groupe.

### Les fédérations européennes, vecteurs d'influence à double tranchant

#### L'avantage de la représentativité

L'élément principal qui ressort des différents témoignages est l'avantage que représentent les fédérations européennes en termes de poids et de représentativité. L'essence même d'une fédération étant de porter la voix de ses membres, force est de constater que leur rôle est essentiel à Bruxelles en tant qu'interlocuteur des Institutions européennes. Ainsi l'association européenne ASD (Aerospace and Defence Industries Association of Europe) est devenue un partenaire incontournable des décideurs européens dans le secteur des industries aéronautiques et de défense, étant toujours mobilisée pour participer aux groupes d'experts de la Commission européenne. L'action de l'ASD a également permis la création de l'intergroupe dédié « Ciel et Espace » au Parlement Européen, dont l'ASD assure le secrétariat.

Il apparaît que la représentativité d'une fédération ne tient pas uniquement dans le nombre de ses membres, mais également dans leur nature et leur diversité, réunissant à la fois des multinationales et des PME voire des microentreprises. L'existence d'une fédération ou d'une association au niveau communautaire permet également d'avoir une présence sur des sujets pour lesquels une entreprise n'a pas forcément les ressources nécessaires pour assurer l'analyse, le suivi et la veille de manière indépendante.

#### Coopération et image publique

La représentativité des fédérations et la diversité de leurs membres peut également source de blocage et limiter leurs actions et leur efficacité. En effet le caractère parfois hétéroclite des membres d'une association tant en termes de dimension que d'objectifs tend souvent à créer des blocages dans la prise de position et l'élaboration de messages à destination des décideurs européens. C'est pourquoi les communications des fédérations européennes peuvent parfois être cryptiques voire illisibles. La question de l'objectif d'une fédération doit alors être posée, celle-ci vise-t-elle un objectif d'intégration des messages individuels visant à devenir la voix d'une industrie, ou sont-elles un simple relais des positions nationales de chaque membre, vise-t-on à la fin l'élaboration d'une vision européenne ou la simple agglomération de positions et la recherche à tout prix du consensus qui peut alors accoucher d'une message trouble et brouillé.

Par ailleurs les fédérations demeurent souvent une vitrine et leur image publique peut parfois impacter celle de leur manque. Là encore le rôle des fédérations est à double tranchant, d'un côté elles peuvent offrir une

certaine discrétion, les fédérations étant souvent moins connues médiatiquement que leurs membres, de l'autre si leurs actions sont dénoncées publiquement c'est l'ensemble de leurs membres qui peuvent être impactés. L'image publique des fédérations représente donc à la fois une opportunité stratégique pour ses membres, mais revêt également des risques.

## Quelle stratégie pour les entreprises au sein des fédérations ?

---

### Nécessité d'élaborer des stratégies individuelles

Les modalités de participation à une association européenne varient selon les membres. L'expérience des différents membres du Groupe montre néanmoins que pour être utile la participation à une fédération européenne doit s'accompagner de l'élaboration d'une stratégie d'action au sein même de cette fédération. Il ne faut pas se limiter à suivre les décisions de la fédération ou à effectuer seulement un travail d'appoint.

Le développement de stratégies doit également permettre de prendre position par rapport aux concurrents sectoriels également présents de manière générale dans la fédération. Néanmoins si la concurrence interne peut exister au sein d'une fédération, son bon fonctionnement requiert par contre en priorité de la coordination. En effet l'existence de stratégies et d'objectifs contraires peut là encore affecter l'efficacité d'une association européenne à élaborer et diffuser un message cohérent, voire même en paralyser le fonctionnement.

### Quelle participation pour les entreprises ?

La participation même à des fédérations peut également être le fait de choix stratégiques, ainsi celle-ci peut être « panachée » avec une participation plurielle à différentes fédérations selon les intérêts de l'entreprise, que ce soit des participations sectorielles ou nationales par exemple. Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises fortement diversifiées. Dès lors les stratégies élaborées pour chaque fédération sont différentes.

L'engagement au sein d'une fédération européenne a aussi un coût que les dirigeants d'une entreprise doivent être prêts à assumer. Les discussions ont montré que la volonté d'investir à la fois des fonds, du temps et des ressources humaines dans des associations européennes était principalement fonction des secteurs économiques. Néanmoins si la participation à des fédérations européennes représente un investissement certain, le retrait ou le refus de participer a également un coût en termes d'information, de capacité d'influence et d'action et donc d'opportunité.

Il apparaît également que la nature de l'engagement dans les fédérations dépend aussi de la nationalité des entreprises, et des secteurs. Certaines entreprises françaises apparaissent ainsi en retrait dans le secteur de l'agro-alimentaire ou de l'automobile par exemple. Souvent les acteurs français, à la différence de leurs homologues européens comme l'Allemagne, montrent plus de réticence et un niveau d'investissement moindre dans les fédérations, avec notamment moins de ressources dédiées.

### Quelle stratégie pour les fédérations ?

La stratégie d'une fédération va é être influencée par la nature de ses membres et le niveau d'investissement consacré aux affaires européennes. De manière similaire la présence de membres historiques ou fondateurs peut impacter les actions d'une fédération, offrant à certain de ses membres un ascendant sur les autres et d'avantage d'influence.

## Evolution du rôle et de la relation entre entreprises et fédérations

---

### Les fédérations des acteurs de plus en plus incontournables

En raison de leur poids en termes de représentativité les fédérations offrent un accès stratégique aux institutions. Il s'avère que de plus en plus, notamment du fait des initiatives en matière de transparence, les fédérations passent du statut d'interlocuteur privilégié à celui d'interlocuteur unique. Par exemple la DG Santé accepte de moins en moins de recevoir d'autres personnes que des représentants de fédérations. Le développement de stratégies individuelles qui puissent être défendues par les entreprises devant les Institutions est donc de plus en plus dur. Or la coopération et l'élaboration de positions communes sont parfois très compliquées comme on l'a vu.

La question de la gouvernance s'est alors posée, et certains membres du groupe ont mis en avant le modèle de l'UNIFE qui privilégie l'élection d'un Board indépendant chargé de la prise de décision, un système plus restrictif et moins égalitaire mais peut être plus efficace.

En cas de blocage l'expérience montre aussi que la solution vient souvent de certains membres nationaux particulièrement influents ou mobilisés qui ont le capital suffisant pour dégager une solution ou un compromis.

### Une relation interdépendante entre entreprises et fédérations

L'émergence des fédérations comme interlocuteur unique met en lumière une réalité assez contradictoire, en effet les différents témoignages et expériences montrent bien que la présence lors des réunions d'un CEO ou d'un cadre de haut niveau d'entreprises membres permet de renforcer considérablement le message de la fédération. Il existe donc une véritable interdépendance entre la fédération et ses membres.

Les pratiques récentes montrent le développement de groupement d'intérêts ad hoc entre les membres d'une même fédération le plus souvent sur des thèmes spécifiques. Ces coalitions ad hoc dépendent souvent des secteurs d'activité ou de la nationalité des entreprises. Ces cas de figure apparaissent souvent en cas de blocage, lorsque la fédération refuse de travailler sur un sujet ou que certains membres ont des vues contraires à la position officielle de la fédération.

Les coalitions ad hoc sont généralement formées au niveau des CEO d'entreprises et peuvent donc avoir un impact plus fort et une ambition plus poussée que la fédération européenne. On peut donc envisager que ces groupes ad hoc puisse agir en force de frappe, en complément de l'action générale des fédérations.

### Vers une diversification de l'activité des fédérations ?

Si certaines fédérations essayent de diversifier leur activité, par exemple la fédération du papier qui propose un certain nombre de services à ses membres, de statistiques ou d'accompagnement pour l'adaptation aux nouvelles technologies.

La diversification peut également s'opérer à travers des missions de benchmarking, de communication et partages de bonnes pratiques entre les membres ou d'alliances occasionnelles avec d'autres secteurs, néanmoins de manière générale la diversification ne semble pas d'actualité pour les fédérations européennes.

\*\*\*