



Déjeuner du Groupe des Nouveaux Lobbyistes

Les relations Bruxelles/Paris et l'évaluation du lobbying

A l'occasion de son deuxième déjeuner de l'année 2014, le Groupe des Nouveaux Lobbyistes s'est réuni pour échanger autour d'une thématique d'intérêt commun à l'ensemble de ses membres : les relations entre représentation bruxelloise et siège d'une entité, ainsi que l'évaluation des actions de lobbying.

La discussion autour de ces deux thèmes a fait émerger plusieurs problématiques transversales, se déclinant différemment pour chaque participant au déjeuner.

Les relations entre la représentation européenne et le(s) mandant(s)

Les échanges lors du déjeuner ont pour une part porté sur les problématiques et enjeux liés aux relations entre la représentation à Bruxelles d'une entité et ses « clients », qu'il s'agisse, entre autres, du siège d'une entreprise à Paris, des membres d'une association nationale, ou encore des acteurs d'une collectivité territoriale représentée.

Une pluralité de clients

Peu importe la nature de l'entité représentée à Bruxelles (entreprise, groupe, association, fédération, collectivité territoriale ...), la grande majorité des membres partage une problématique commune, la pluralité de ses mandants.

Cette pluralité, qu'il s'agisse de clients internes ou externes au bureau bruxellois, se manifeste de différentes manières (nature politique ou administrative, degré d'expertise, secteurs, métiers ou branches d'activité, succursales nationales), mais entraîne toujours des besoins différents.

Dès lors, l'organisation du travail et des rapports avec ces différents clients suit souvent deux étapes :

- Une base commune, basée sur un suivi général qui repose sur une veille périodique éventuellement accompagnée de « flash infos », des rendez-vous réguliers, un intranet ... Le tout permettant de faire apparaître les besoins spécifiques de chaque mandant ;
- Un suivi personnalisé, avec des actions et une expertise cette fois plus ciblées, et une communication adaptée (plus personnelle avec un interlocuteur de dimension plutôt politique comme un élu ou un PDG, plus technique avec un expert ou un fonctionnaire par exemple).

Cette pluralité de clients pose aussi la question de la coordination de leurs positions, quand les besoins ne sont pas seulement différents, mais potentiellement contradictoires. Dans un tel cas, la représentation à Bruxelles peut agir comme initiateur du débat en interne afin de définir une position commune à tous les clients. Le travail de veille en particulier peut en constituer une première étape en amenant ses destinataires à se positionner sur des sujets émergents, suivie d'une ébauche de position commune et d'une éventuelle étape de conciliation. Un conflit persistant peut en revanche forcer l'abandon de toute action de lobbying sur le sujet concerné.

Une problématique commune : susciter l'intérêt pour les affaires européennes

Dans la plupart des cas présentés par les participants au déjeuner, les affaires européennes sont considérées comme secondaires par le siège ou les clients internes à la représentation européenne d'une entité. L'enjeu est donc souvent de parvenir à susciter l'intérêt sur un sujet européen pour mobiliser sur ce dernier.

Là aussi, l'approche s'adapte à l'interlocuteur, avec toujours un travail de pédagogie s'assimilant à du lobbying interne. Un expert, souvent déjà conscient des enjeux européens pour le secteur qu'il couvre, est généralement moins difficile à mobiliser. A plus haut niveau, jouer sur le facteur humain est crucial, ainsi que sur l'impact d'un mail court, précis et ciblé, ou une approche indirecte en faisant remonter une alerte via un chef de cabinet par exemple.

Dans tous les cas, un important travail de vulgarisation est essentiel. Il est aussi intéressant de saisir toutes les occasions de pédagogie : organiser un déplacement à Bruxelles d'un client permet de profiter de sa « vulnérabilité » une fois hors de sa zone de confort afin de faire passer un certain nombre de messages.

L'évaluation des actions de lobbying

L'évaluation des actions de lobbying, enjeu plus spécifique encore de la gestion des relations entre une représentation européenne et ses client(s), a également fait l'objet d'un examen plus approfondi.

Quantitatif ou qualitatif ?

La réflexion sur les modalités d'évaluation des actions de lobbying a porté sur une première dimension de cette problématique : comment évaluer. Une difficulté inhérente au lobbying a d'abord été soulignée, à savoir la dilution des effets d'une action particulière dans un cadre complexe où de nombreux acteurs cherchent à influencer les institutions dans différentes directions. Deux modalités d'évaluation ont ensuite été évoquées.

L'évaluation quantitative, minoritaire, cherche à chiffrer les effets d'une action de lobbying :

- Cas particulier: l'évaluation en fonction des commandes des institutions sises à Bruxelles, des contrats rapportés, voire des financements/projets générés. Il s'agit toutefois dans ce cas d'une logique plus proche du *procurement* que du lobbying législatif ;
- Autre possibilité : le chiffrage en termes financiers, par le siège ou le(s) service(s) bénéficiant de l'expertise nécessaire, de l'impact potentiel d'un dossier en début de processus législatif. Ceci permet d'évaluer une action de lobbying en fonction des coûts évités.

Une approche plus qualitative peut également être employée, par exemple en comparant position défendue au départ et texte final.

Interne ou externe ?

Deuxième aspect de la problématique de l'évaluation des actions de lobbying : qui doit évaluer ?

Un choix est à opérer en premier lieu entre évaluation interne ou externe. L'évaluation externe, apparaissant de prime abord plus objective, fait courir le risque d'une évaluation biaisée dans le cas où l'évaluateur, étranger à l'activité, ne dispose pas de la compréhension nécessaire du travail du lobbying, et emploie donc des critères qui s'y appliquent mal.

L'évaluation en interne permet d'éviter cet écueil. Un autre problème peut toutefois se poser lorsque l'évaluateur interne n'est pas le client avec lequel la représentation à Bruxelles travaille au quotidien. Si on peut supposer que la reconduction d'un budget, du financement, ou d'une adhésion traduit implicitement une évaluation positive, ceux qui en sont responsables ne sont généralement pas en contact direct avec le bureau bruxellois.