

CHAPITRE 6 : LES NOUVELLES COALITIONS

A. Les plate-formes

B. Le lobbying transversal

Comme nous le soulignons au chapitre précédent, la paralysie croissante des associations européennes trouve progressivement sa solution dans un nouveau volontarisme consistant à dépasser les clivages sectoriels pour bâtir des alliances transversales tout au long de leur chaîne de valeur.

Ces nouvelles alliances prennent diverses formes :

- des plate-formes d'entreprises constituées autour d'un projet commun comme alternative au lobbying classique via une association européenne ;
- des alliances transversales allant des producteurs aux consommateurs pour proposer à la Commission des « consensus clé en mains ».

Dans ces deux hypothèses, le choix des partenaires n'est plus lié à leur représentativité, mais à leur capacité de se fédérer autour d'un projet commun.

A. Les plate-formes

C'est aujourd'hui le concept à la mode à Bruxelles où il n'est plus question que de plate-formes, c'est-à-dire de structures destinées à fédérer des entreprises/associations/Institutions autour d'un projet commun.

Telle est la théorie. La pratique est toute autre, en tout cas, plus diverse et beaucoup plus complexe.

Schématiquement l'on observe cinq grands types de plate-formes :

- les plate-formes en partenariat public/privé,
- les plate-formes « vitrines »,
- les plate-formes « contre-poids »,
- les plate-formes industrielles classiques,
- les plate-formes conçues comme instruments de lobbying.

Les plate-formes en partenariat public/privé :

C'est sans doute aujourd'hui la forme la plus courante qui permet à la Commission Européenne de promouvoir un dialogue sur une thématique donnée avec la société civile au sens large du mot.

L'exemple le plus représentatif de ce type de plate-formes nous semble être la EU Platform for Action on Diet, Physical Activity and Health. Lancée et financée par la Commission Européenne, la plate-forme regroupe un nombre très important d'interlocuteurs : l'industrie alimentaire, la grande distribution, les publicitaires, les associations de consommateurs, les ONG liées à la santé, des scientifiques et experts en obésité.

Ce vaste aréopage nous paraît rassembler bien plus des interlocuteurs que des partenaires : le rôle de la plate-forme consiste à se réunir, à échanger, à expérimenter, à disséminer l'information, mais fort peu à décider.

Mais il est, à l'inverse, des exemples de plate-formes en partenariat public-privé parfaitement opérationnelles et qui mériteraient de figurer dans la catégorie des plate-formes « lobbying ».

Il en est ainsi de la PV Platform (la plate-forme de l'énergie photo-voltaïque) qui contrairement à la précédente regroupe des membres très complémentaires : producteurs, universités, institut de technologie, ... La Commission soutient et finance, mais laisse aux membres de la plate-forme une extrême liberté d'action pour mettre en œuvre une stratégie dynamique et cohérente destinée à assurer un développement rapide du photovoltaïque en Europe.

Autres exemples de plate-formes en partenariat public-privé :

- European Hydrogen and Fuel Cell Technology Platform,
- EPBD Buildings platform.

Les plate-formes « vitrines » :

Comme le nom l'indique elles sont destinées à « faire savoir », à communiquer, à diffuser de l'information. Et correspondent, le plus souvent à la volonté de certains secteurs industriels et/ou de certaines entreprises d'améliorer leur image auprès du citoyen/consommateur.

Deux exemples peuvent être mis en évidence dans le secteur agro-alimentaire :

- EUFIC : European Food Information Council composé des principales multinationales agro-alimentaires par ailleurs membres de la CIAA (Coca-Cola, Ferrero, Danone, Kraft, Masterfoods, Pepsico, Unilever, ...)
- SAI Platform ; Sustainable Agriculture Initiative Platform composée, elle aussi, de grandes entreprises alimentaires dont certaines sont déjà membres de EUFIC : Coca-Cola, Danone, Kraft, McCain, McDonalds, Nestlé, Unilever, ...

Objectivement, ces deux plate-formes sont très professionnelles : budgets substantiels, beaux sites, excellent graphisme, capacité à sensibiliser le consommateur sur une alimentation équilibrée (EUFIC) et à le convaincre du respect scrupuleux de l'environnement par l'industrie alimentaire (SAI Platform).

Mais tout aussi objectivement, ces deux plate-formes sont d'abord des outils de communication – et de simples outils de communication – situés dans l'orbite de la CIAA (Confédération des Industries Agro-Alimentaires de l'UE) laquelle centralise toutes les opérations de lobbying auprès de l'Union Européenne.

Les plate-formes « contre-poids » :

Elles correspondent très simplement à des situations où, faute d'être en mesure de fusionner, de petites structures se regroupent autour d'une plate-forme pour tenter de faire contre-poids à une structure dominante.

Le meilleur exemple nous semble être la plate-forme EISA (European Initiative for Sustainable Development in Agriculture) qui regroupe une série d'associations dynamiques dans 7 pays membres de l'UE autour du concept de l'agriculture raisonnée. Associée à ELO (European Landowners Organisation (voir page 29), EISA commence à prendre de l'influence et à faire de l'ombre au COPA-COGECA.

Autre exemple connexe : la Plate-forme des agricultures durables et solidaires qui vise, elle aussi, à contrecarrer l'hégémonie du COPA-COGECA au niveau européen, mais qui contrairement à l'EISA souffre d'une composition beaucoup trop francophone.

Les plate-formes industrielles classiques :

Elles sont composées pour l'essentiel d'entreprises souvent en association avec des universités dans le but de promouvoir l'innovation technologique et le développement industriel de leur secteur. Ces plate-formes technologiques sont également très actives pour une attribution et une gestion optimales des programmes cadres R & D de l'UE.

Exemples :

- Mobile and Wireless Communications Technology Platform (composée notamment de Ericsson, Siemens, Nokia, Motorola, France Telecom, Vodafone en association, notamment, avec l'Université de technologie de Varsovie) ;
- European Robotics Platform (composée de Acrobat Company Ltd, Philips, Bosch, Thales, Sagem Défense Sécurité, Mitsubishi Electric Neuronics, en association avec de nombreuses universités européennes).

Les plate-formes conçues comme instruments de lobbying :

Confrontées à des dossiers de lobbying lourds et représentées par des associations européennes souvent faibles, les grandes entreprises s'interrogent sur l'opportunité de constituer des structures ad hoc capables à la fois de souplesse (dans leur composition) et de fermeté (dans leur action).

C'est ainsi que sont nées les premières plate-formes industrielles conçues dès l'origine comme des instruments de lobbying.

Exemples :

- La Platform for Ingredients in Europe (PIE) composée d'une quinzaine d'entreprises dont ADM, Bunge, Cargill, Danisco, Roquette, Tate & Lyle,...) pour défendre ensemble le dossier des ingrédients alimentaires auprès des Institutions européennes ;
- La European Basic Foods Platform créée par Lactalis, Bunge et Nutrinveste pour défendre les intérêts de la première transformation industrielle dans le difficile dossier de l'étiquetage nutritionnel et des allégations de santé.

Nul doute, selon nous, que les plate-formes conçues comme instruments de lobbying vont connaître de grands développements au cours des mois et des années à venir.

Non seulement elles vont se multiplier, mais elles vont obliger les associations européennes classiques à une profonde remise en cause de leurs structures, de leur membership, de leur action et de leur communication.

Il est indéniable que le panorama des associations européennes décrit dans le premier chapitre de ce livre va connaître un profond bouleversement d'ici à 2010.

B. Le lobbying transversal

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

Nous avons beaucoup insisté dans la première partie de ce livre sur l'extrême importance des ONG, des syndicats et des Unions de consommateurs.

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 (voir page 51) est une vraie réussite, basée sur la spécialisation de chaque branche et de chaque ONG à l'intérieur de sa propre branche.

Idem pour les syndicats ouvriers. Comment ignorer la Confédération Européenne des Syndicats (CES) et ses différentes branches sectorielles ? Et que dire des Unions de Consommateurs. À défaut de partager leur avis, au moins faut-il les connaître.

À Bruxelles tous les professionnels en affaires européennes – en tout cas les expérimentés – n'ont plus aucun doute sur l'importance des ONG et des Unions de consommateurs ; la perception de l'importance des syndicats ouvriers étant moins répandue.

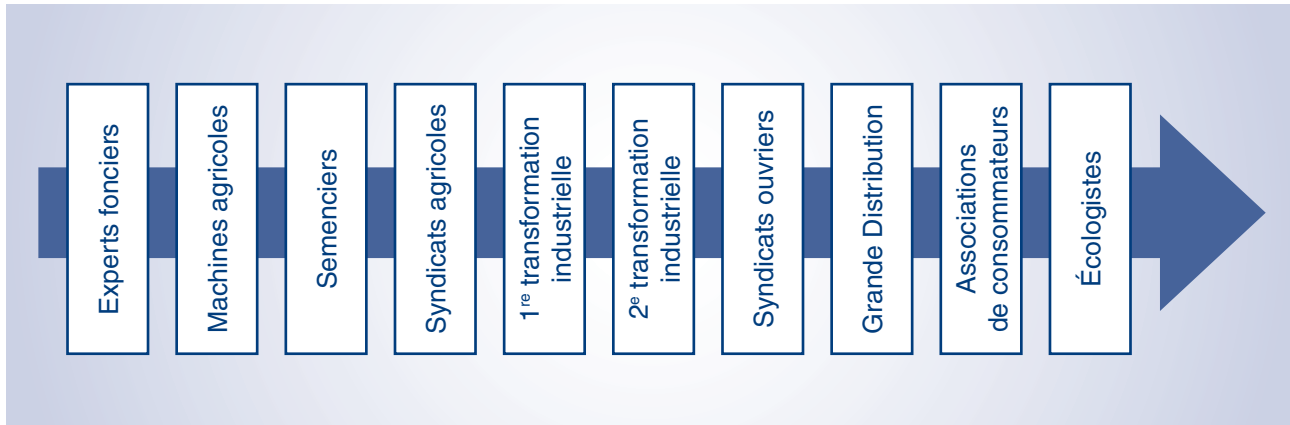
Mais si les grandes entreprises et les secteurs économiques sont conscients de l'importance des ONG, ils les connaissent généralement mal et sont le plus souvent très réticents à collaborer avec elles dans un esprit partenarial.

Certes, comme on l'a vu (Première partie – chapitre 3) certaines entreprises entretiennent des relations étroites, confiantes et constructives avec les ONG, les syndicats ouvriers, et/ou les Unions de consommateurs mais elles sont encore très minoritaires.

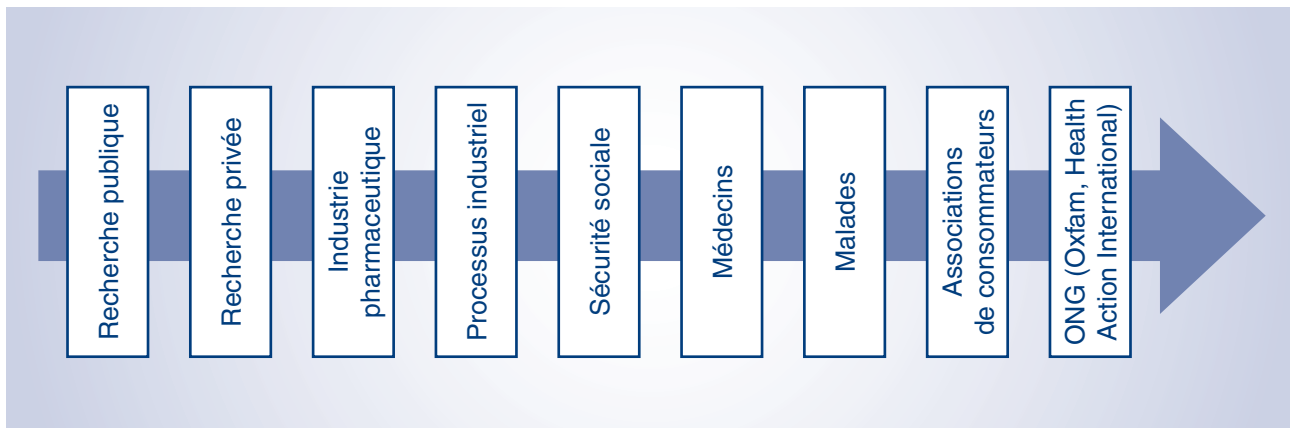
Or, et au risque de me répéter, le lobbying n'a pas pour rôle de « faire pression », mais d'aider à la solution. Et quoi de mieux pour aider à la solution que de proposer à la Commission (ou aux Institutions) des « consensus clé en main » pré-négociés tout au long d'une chaîne de valeurs, du producteur au consommateur.

Cette notion de chaîne de valeurs devient tout à fait importante en lobbying. Pour l'illustrer, nous avons choisi deux exemples : la chaîne des valeurs alimentaires et la chaîne des valeurs dans le secteur pharmaceutique.

La chaîne de valeur alimentaire



La chaîne de valeur dans le secteur pharmaceutique



Casser « le cloisonnement des intérêts »

Lorsque l'on observe les grands dossiers de lobbying récents, je suis frappé par le cloisonnement des intérêts : chacun derrière ses murs et aucun dialogue. 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 mener 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 réservé à des situations le justifiant.

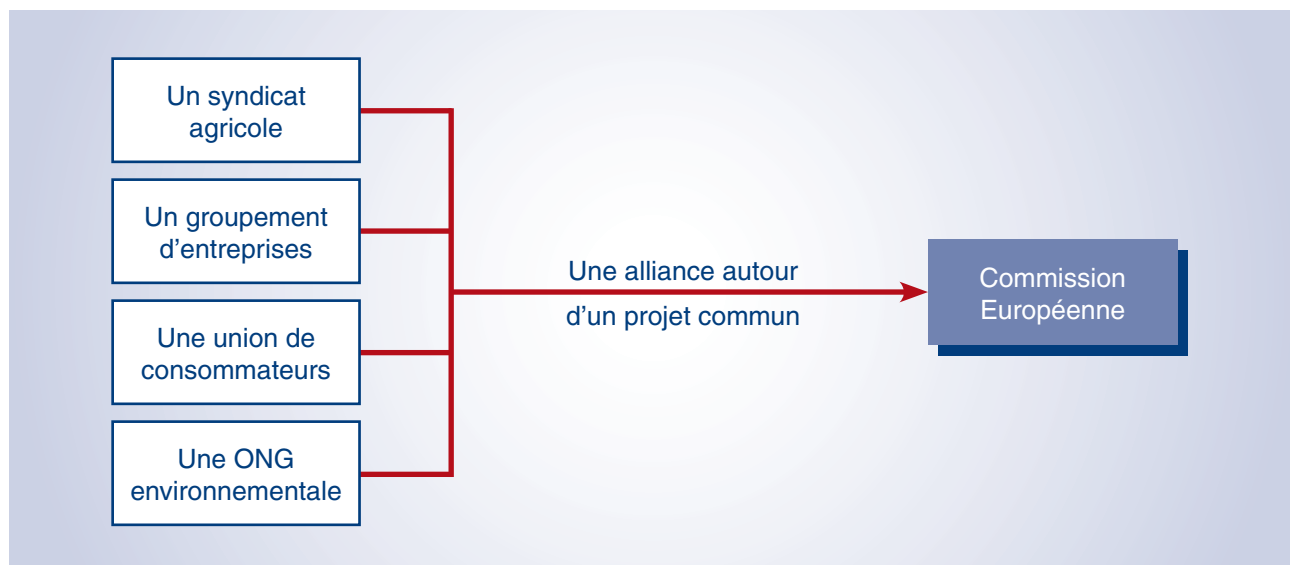
Se présenter à la Commission ou au Parlement en front commun, en association avec une ONG ou une Union de consommateurs ou les deux, c'est un dossier accueilli favorablement comme porteur de solution.

Si l'on se réfère aux deux tableaux ci-dessus, le but de l'alliance transversale n'est pas de fédérer la chaîne de valeur dans son ensemble, mais une partie de ses segments. L'identification des partenaires potentiels constitue un paramètre essentiel. Plus votre réseau sera étendu, plus il vous sera facile de choisir des partenaires constructifs.

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'ont pratiqué vous le diront, ce lobby pro-actif de demain est gagnant à 100 %.

Le lobbying transversal : la théorie

Dans les nouvelles alliances transversales, le choix des partenaires n'est plus lié à leur représentativité, mais à leur capacité à se fédérer autour d'un projet commun.



Ainsi, les nouvelles voies de l'influence à Bruxelles vont consister à passer d'un lobbying d'opposition à un lobbying de propositions.

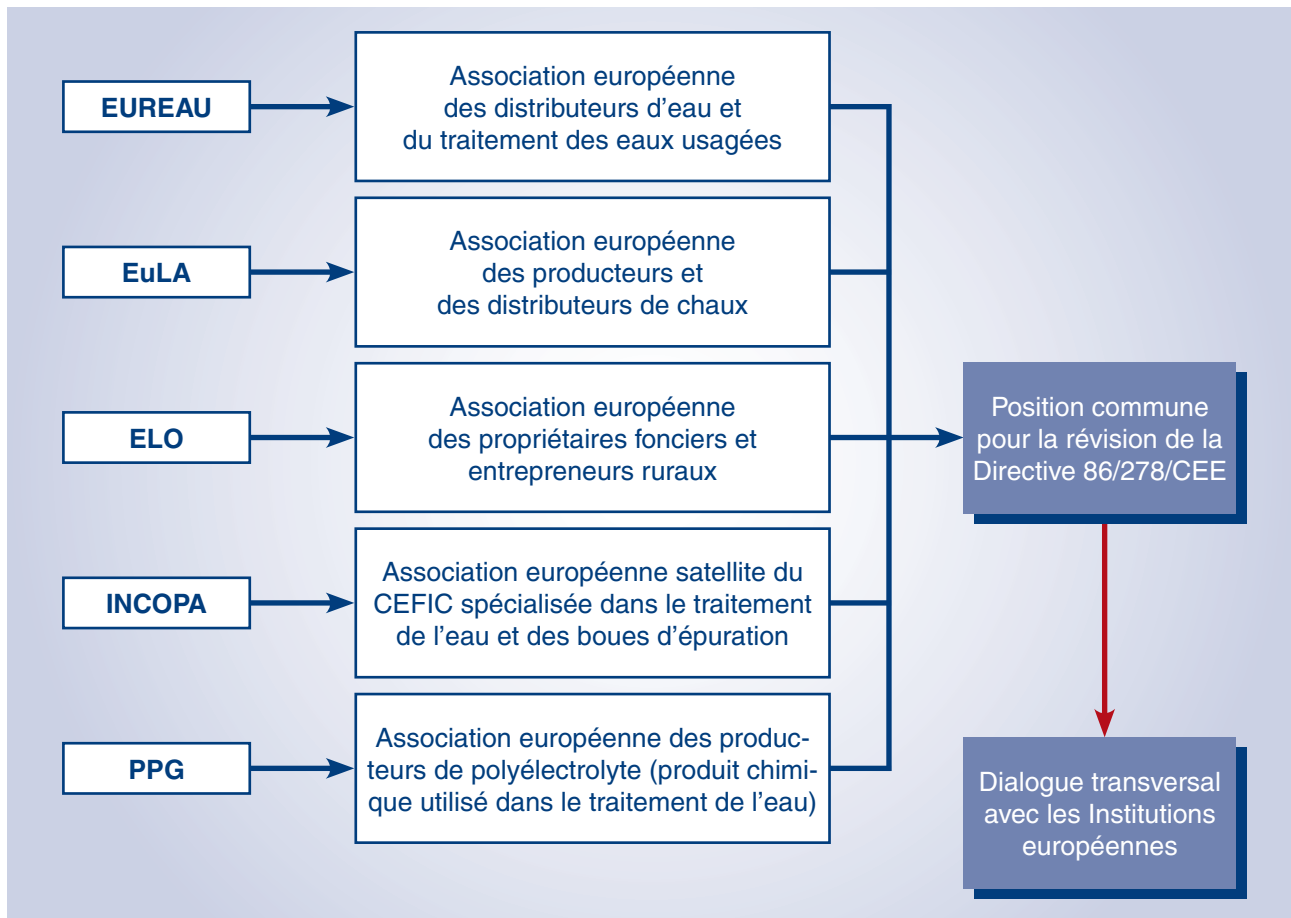
Le lobbying transversal : la pratique

Le dossier des boues d'épuration

Début 2006, la Commission européenne annonce son intention de réviser en 2007 la directive 86/278/CEE relative à la protection de l'environnement, et notamment des sols, lors de l'utilisation des boues d'épuration en agriculture.

Ce dossier horizontal se situe au croisement de plusieurs champs réglementaires (utilisation du sol, traitement des déchets, protection des ressources naturelles). Suite aux réflexions de plusieurs acteurs réunis en forum pour débattre de la stratégie à adopter pour la protection des sols, se monte une coalition transversale tout à fait innovante.

Une alliance transversale pour la révision de la Directive sur l'utilisation des boues d'épuration en agriculture :



Cette coalition transversale qui regroupe les principaux intervenants de l'amont vers l'aval (matériaux primaires, gestionnaires de l'eau, industries chimiques, exploitants agricoles) va les amener à négocier une position commune forte et crédible. Cette position commune :

- intègre les dernières évolutions technologiques (les biosides),
- propose un système de contrôle à long terme normalisé,
- insiste sur les bienfaits du recyclage pour la qualité du produit et du service rendu.

Le 26 mars 2006, la coalition organise un atelier auquel prennent part plus de 50 personnes dont la DG Environnement, le Parlement européen, plusieurs Ministères de l'écologie, la CIAA, le COPA-COGECA, le CEFIC, ... L'atelier s'achève par un accord global sur la nécessité de réviser la directive 86/278/CEE dans une logique flexible et équilibrée, intégrant au futur cadre juridique les dernières évolutions techniques du secteur. Aboutir à un tel accord démontre clairement la force de proposition de ce nouveau type de coalition.

Parvenu presque au terme de cet ouvrage, pas de doute dans mon esprit : les prochaines années seront marquées par une triple évolution du lobbying européen :

- 1. une perte d'influence croissante des associations européennes classiques,**
- 2. un réexamen minutieux de la stratégie d'influence des grands acteurs économiques,**
- 3. la multiplication des plate-formes et du lobbying transversal.**