

# **RENFORCER LE « *LOBBYING* » DES ENTREPRISES FRANÇAISES A BRUXELLES**

**Rapport présenté par M. Jacques DERIEUX  
au nom de la Commission du commerce international  
et adopté à l'Assemblée Générale du 5 septembre 2002**



<b>PRISE DE POSITION</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<hr/>	
<b>1<sup>ère</sup> PARTIE : QUELQUES ELEMENTS THEORIQUES RELATIFS AU LOBBYING</b>	<b>7</b>
<b>A- Cadre d'intervention du secteur privé</b>	<b>8</b>
<b>1. L'organisation des relations entre l'Union européenne et le secteur privé</b>	<b>8</b>
a- Les groupes d'experts ou Bureaux d'assistance technique	8
b- Le recours au médiateur	9
c- Le droit de pétition devant le Parlement européen	9
d- Le Comité économique et social des Communautés européennes	9
e- Le dispositif de consultations communautaires	10
f- Le projet « <i>Interactive Policy Making</i> »	11
g- Des contacts ad hoc	12
<b>2. Cas particuliers du lobbying en matière commerciale</b>	<b>12</b>
<b>B- Méthodologie et déontologie du lobbying</b>	<b>13</b>
<b>1. « Démystification » du lobbying</b>	<b>13</b>
a- Un bon technicien	14
b- Un bon économiste	14
c- Un bon juriste	14
d- Un bon connaisseur des arcanes communautaires	15
e- Un bon communicateur	17
<b>2. Ethique et lobbying</b>	<b>18</b>
<hr/>	
<b>2<sup>ème</sup> PARTIE : PRATIQUE DU LOBBYING PAR LES ENTREPRISES</b>	<b>21</b>
<b>A- Approche chiffrée</b>	<b>22</b>
1. Les fédérations	22
2. Les régions	25
<b>B- Tour d'horizon européen : quelques success stories françaises</b>	<b>25</b>
<b>1. Les exemples français</b>	<b>25</b>
a- L'action des entreprises	26
b- L'action des fédérations	27
<b>2. Les exemples britanniques</b>	<b>27</b>
<b>3. Les exemples allemands</b>	<b>28</b>
<b>4. Les exemples espagnols</b>	<b>28</b>
<b>C- Exemple de lobbying en matière de fonds européens</b>	<b>28</b>
<hr/>	
<b>3<sup>ème</sup> PARTIE : UNE METHODE LOBBYISTE FRANCAISE SATISFAISANTE, MAIS PERFECTIBLE</b>	<b>32</b>
<b>A- Propositions pour améliorer l'image du lobbying : la mise en œuvre d'une véritable politique déontologique</b>	<b>33</b>
<b>B- Propositions pour créer une culture du lobbying : la mise en place d'une politique de formation adéquate</b>	<b>34</b>
<b>C- Propositions pour optimiser le lobbying français : la promotion d'un changement de méthode</b>	<b>35</b>
<b>D- Propositions pour sensibiliser les entreprises : le rôle des fédérations et la réorganisation des entreprises</b>	<b>36</b>
<hr/>	
<b>ANNEXES</b>	<b>38</b>
<hr/>	



Bien trop d'entreprises françaises considèrent encore le *lobbying* comme une science à part, dont l'utilité ne serait pas vraiment démontrée, et, qui serait jugée souvent contraire à l'éthique.

La mésinformation de celles-ci sur ce sujet, pourtant très important, à l'heure où la plupart des décisions se prennent à Bruxelles, laisse le champ libre à leurs partenaires européens d'influer, comme ils l'entendent, sur les processus communautaires.

Offrir aux acteurs économiques la possibilité de s'exprimer librement sur les enjeux qui les concernent passe nécessairement par quatre axes de propositions.

### **1. Propositions pour améliorer l'image du *lobbying* : la mise en œuvre d'une véritable politique déontologique**

- Répertorier les *lobbyistes* soumis à un code de déontologie
- Créer un code de déontologie communautaire commun aux différentes institutions applicable à tous les *lobbyistes*
- Adapter le Code de déontologie des avocats aux *lobbyistes* pour les aider à se faire connaître des entreprises

### **2. Propositions pour créer une culture du *lobbying* : la mise en place d'une politique de formation adéquate**

- Initier toutes les formations (écoles de commerce, formations pour les ingénieurs, MBA, avocats...) au *lobbying*
- Former les cadres au *lobbying* pour inculquer une conscience européenne dans tous les secteurs d'activité de l'entreprise
- Encourager la formation linguistique
- Favoriser l'apprentissage du travail en équipe dans le système éducatif français

### **3. Propositions pour optimiser le *lobbying* français : la promotion d'un changement de méthode**

- Veiller à ce que tous les *lobbyistes* français soient utilement répertoriés pour une plus grande visibilité
- Inciter les *lobbyistes* à multiplier les synergies entre eux
- Favoriser le maintien à leurs postes des *lobbyistes* durant une période minimale de cinq ans
- Inciter les experts nationaux détachés (END), stratégiquement placés, à avoir des contacts réguliers avec les industriels
- Éviter de démultiplier les différents échelons du *lobbying* et privilégier des contacts réguliers auprès des institutions européennes en utilisant les fédérations



- Encourager les Français à se positionner sur des postes clefs dans les fédérations européennes

- Renforcer le rôle du Cercle des délégués permanents français à Bruxelles

#### **4. Propositions pour sensibiliser les entreprises : le rôle des fédérations et la réorganisation des entreprises**

- Promouvoir l'esprit de *lobbying* au sein des fédérations françaises

- Traiter les affaires européennes de manière transversale au sein de l'entreprise

- Inciter les entreprises à détacher des cadres auprès des institutions communautaires



Les stratégies d'influence constituent des vecteurs subtils, plus ou moins feutrés, pour conforter des positions économiques, politiques et culturelles et participent au rayonnement d'un pays. Cette influence s'exerce par le truchement de la puissance politique et économique d'un Etat, mais peut également être le fruit de l'action des entreprises, elles-mêmes, et ces intérêts privés peuvent ainsi soutenir une diplomatie au service de l'intérêt national.

Le *lobbying* est un concept à la mode, utilisé de manière récurrente, sans pour autant que ses contours en soient clairement définis. La menace est grande de voir en France amalgamer la notion de *lobbying* aux groupes contestataires ou à des pratiques illicites - suite, notamment, aux événements de Seattle -, alors qu'il s'agit d'une simple expression de la démocratie qui, en tant que telle, mérite d'être encouragée.

Alors que les Français entretiennent avec le *lobbying* un même rapport inquiet et de pudeur qu'avec l'argent, les cabinets américains sont omniprésents à Bruxelles.

### Définition du *lobbying*

Le *lobbying* n'est nullement synonyme de compromission, connivence ou faveurs, d'autant plus que ces derniers agissements sont formellement condamnés par les institutions européennes<sup>1</sup>.

La Commission encourage, d'ailleurs, l'approche *lobbyiste*. « *La Commission a toujours été ouverte aux idées du monde extérieur. Elle croit qu'il s'agit d'un processus essentiel pour le développement de ses politiques. Ce dialogue s'est révélé aussi fructueux pour la Commission que pour les intéressés du monde extérieur. Les fonctionnaires de la Commission reconnaissent la nécessité de cet apport extérieur bien accueilli par eux* »<sup>2</sup>.

Le *lobbying* est un élément fonctionnel et indispensable du système communautaire. Il permet d'éclairer la Commission européenne sur ses choix finaux.

**A contrario, loin de constituer une science à part, le *lobbying* suppose une politique de communication, des relations humaines adaptées aux institutions publiques et nécessite, au préalable, la compréhension et la maîtrise des différents processus décisionnels.**

Le *lobbyiste* peut être défini comme « *une personne qui agit conformément aux instructions d'une tierce partie et s'efforce de défendre les intérêts de cette tierce partie auprès du Parlement européen ou d'une autre institution communautaire, ou qui, à cette fin, transmet régulièrement de l'information ou entretient des contacts continus avec les députés et les fonctionnaires de l'une des autres institutions* »<sup>3</sup>.

Faire du *lobbying*, ce n'est pas seulement déposer le bon dossier au bon moment sur le bon bureau, cela nécessite au minimum du savoir-faire et, surtout, un bon carnet d'adresses.

Selon la Commission européenne, quelque 3000 groupes d'intérêt employant jusqu'à 10 000 personnes font du *lobbying* sous une forme ou une autre à Bruxelles. Ce total comprend 500 fédérations européennes et internationales (dont les membres appartenant à des associations nationales sont plus de 5 000), 50 bureaux de représentation de Länder allemands ou d'autorités régionales et locales de tous pays, plus de 200 entreprises directement représentées, environ 100 bureaux de consultants (gestion et relations

<sup>1</sup> « Une politique anti-corruption de l'Union », Communication à l'attention du Conseil et du Parlement, 21 mai 1997.

<sup>2</sup> « Un dialogue ouvert et structuré entre la Commission et les groupes d'intérêts », Communication de la Commission européenne, JOCE C63/2, 5 mars 1993.

<sup>3</sup> Selon Marc GALLE, député européen.



publiques) présents à Bruxelles et beaucoup d'autres qui s'occupent d'affaires communautaires. Enfin, toujours selon la Commission européenne, les cabinets d'avocats spécialisés dans le droit communautaire sont au nombre d'une centaine en Belgique, sans parler de ceux qui sont établis dans d'autres pays.

Le *lobbying* communautaire est à l'image de l'Europe : très étendu dans la couverture des sujets traités, d'une grande variété dans son approche et un espace où la dimension culturelle et les traditions y pèsent tout leur poids. Il s'exerce à l'égard d'institutions européennes qui se veulent avant tout ouvertes dans leurs relations avec les groupes d'intérêt et la société civile.

Il est certain que, « *si une société ne formule pas de propositions qui vont dans le sens de son développement, d'autres dirigeants joueront de leur influence mais pour défendre uniquement leurs propres intérêts* »<sup>4</sup>.

**Ce rapport s'attache à examiner la pratique du *lobbying* français via des structures françaises ou étrangères en s'appuyant, notamment, sur une enquête réalisée auprès de représentations françaises (avocats, entreprises...) de *lobbying* à Bruxelles.**

---

<sup>4</sup> Jonathan STORY, politologue à l'INSEAD.



**QUELQUES ELEMENTS THEORIQUES RELATIFS  
AU *LOBBYING***



Il importe d'examiner les différentes relations qu'entretiennent l'Union européenne et le secteur privé pour en extraire la notion de *lobbying* telle qu'elle est communément comprise (A). L'approche méthodologique et déontologique du *lobbying* permettent également d'en poser les jalons (B).

## A. Cadre d'intervention du secteur privé

Le cadre d'intervention du secteur privé est certainement plus riche que l'on ne l'imagine d'un premier abord et la spécificité du commerce international laisse un potentiel d'actions non négligeable.

### 1. L'organisation des relations entre l'Union européenne et le secteur privé

Il existe plusieurs canaux de dialogue entre les institutions européennes et le secteur privé qui participent, directement ou indirectement, à l'action de *lobbying* des entreprises :

- par des groupes d'experts (Bureaux d'assistance technique) qui assistent la Commission,
- par le recours au médiateur,
- par un droit de pétition reconnu aux citoyens,
- par les comités consultatifs,
- par le projet « *Interactive Policy Making* » (Cf. *Infra*),
- par le dispositif de consultations communautaires,
- et, de manière non structurée, sur une base *ad hoc*.

#### a. Les groupes d'experts ou Bureaux d'assistance technique

Les Bureaux d'Assistance Technique (BAT) constituent un type spécial d'assistance extérieure auquel la Commission européenne fait appel. Ce sont des organismes extérieurs du secteur privé qui assistent la Commission dans la mise en œuvre d'un programme ou d'une action communautaire. Ils exécutent un ensemble cohérent et intégré de tâches, sur une base permanente, dans le cadre d'un contrat d'une durée généralement supérieure à un an, à l'extérieur des locaux de la Commission et en utilisant leurs effectifs et leurs infrastructures propres, ainsi que d'autres ressources administratives. Les BAT sont sélectionnés conformément aux règles en vigueur en matière de passation des marchés.

**Ils ne sauraient être considérés comme pratiquant du *lobbying* direct puisque, loin d'intervenir dans le processus décisionnel, ils n'ont que des fonctions d'exécution et se doivent de remplir leurs missions de manière objective.**

Qui plus est, un examen systématique de ces BAT est réalisé afin de déterminer si leurs tâches ne peuvent pas être totalement ou partiellement exécutées par des structures relevant du droit public. La Commission s'oriente vers leur démantèlement.

*b. Le recours au médiateur*

L'article 138 E du Traité de l'Union européenne permet à tout citoyen de l'Union et à toute personne physique ou morale résidant ou ayant son siège statutaire dans un Etat membre, de s'adresser au médiateur de l'Union européenne.

La mission de ce dernier consiste à enquêter sur des cas de mauvaise administration alléguée dans l'action des institutions ou organes communautaires, à l'exclusion de la Cour de justice et du Tribunal de première instance dans l'exercice de leurs fonctions juridictionnelles.

*c. Le droit de pétition devant le Parlement européen*

Par ailleurs, l'article 138 D du Traité de l'Union européenne confère, à tout citoyen de l'Union européenne, le droit de pétition devant le Parlement européen. Ce droit s'étend à toute personne physique ou morale résidant ou ayant son siège statutaire dans un Etat membre.

**En pratique, les pétitions constituent donc un moyen extrajudiciaire de protéger les droits individuels et collectifs à la disposition de toute personne résidant légalement dans l'Union, qu'elle soit ou non citoyenne de l'un des Etats membres.**

La Commission des pétitions du Parlement européen considère qu'une pétition est recevable si elle se rapporte au contenu des Traités ou au droit dérivé, si elle porte sur des sujets intéressant l'évolution prévisible de la Communauté ou si elle a trait aux activités d'une institution ou d'un organe communautaire.

Selon la Commission européenne, entre la fin de la législature 1993-1994 et la première moitié de l'année parlementaire 1996-1997, un total de 4 131 pétitions ont été adressées au Parlement européen. Sur les 2 239 pétitions déclarées recevables, 899 concernaient les droits des citoyens et, plus particulièrement, les affaires sociales (reconnaissance des droits en matière d'assurance maladie et des droits à pension), la libre circulation (permis de séjour), la fiscalité et la reconnaissance des diplômes dans un des Etats membres de résidence.

L'intervention du Parlement européen et de la Commission (qui doit fournir les informations demandées) a conduit à la modification de lois nationales, à la signature d'accords internationaux et à la révision de pratiques illicites par des entreprises privées ou l'administration.

Cette démarche mérite d'être connue des entreprises. Mais, dans la mesure où elle se situe davantage en aval du processus décisionnel, elle est difficilement assimilable au *lobbying* à proprement parler.

*d. Le Comité économique et social des Communautés européennes*

Le Comité économique et social des Communautés européennes est une assemblée consultative des représentants des Etats membres. Il a été créé aux fins d'associer les divers groupes d'intérêt économiques et sociaux à la réalisation du Marché commun et de leur donner un organe pour faire connaître, à la Commission, au Conseil mais aussi au Parlement européen, leurs points de vue sur les divers dossiers de l'actualité communautaire.

Il est composé de 222 membres et il est le seul organe européen où siègent ensemble des employeurs, des travailleurs et les représentants des différents acteurs de la vie sociale et culturelle.

Il est considéré comme l'expression institutionnelle de la consultation des intérêts économiques et sociaux à l'échelle européenne et est la seule institution consultative non politique du système européen <sup>5</sup>.

Le Traité de Nice a conforté le Comité dans sa fonction de relais entre les institutions européennes et la société civile en en faisant le représentant formel, au niveau communautaire, de la société civile organisée. L'article 257 précise, en effet, que « *le Comité est constitué de représentants des différentes composantes à caractère économique et social de la société civile organisée* ».

L'exploitation des rapports trimestriels que produisent les services de la Commission sur les suites données aux avis montre qu'environ les deux tiers des propositions du Comité sont retenues par la Commission. Une étude d'impact, établie par le Secrétariat du CES, comparant les propositions du Comité et les textes adoptés par le Conseil montre que c'est également dans une proportion des deux tiers que les propositions du CES se retrouvent dans les dispositions finales.

Le CES permet aux représentants de la société civile de participer ouvertement dans le cadre du processus décisionnel. **Cependant, il ne faut perdre de vue qu'il a vocation à présenter une position consensuelle. Dès lors, l'expression d'un intérêt particulier se voit dilué dans l'avis rendu.**

Cette voie ne s'avère pas toujours suffisante pour défendre une argumentation ferme, peu susceptible de faire l'objet de compromis.

#### *e. Le dispositif de consultations communautaires*

Les groupes d'intérêt peuvent alimenter les services en informations techniques et en avis.

Il n'est pas rare que la Commission européenne lance des consultations auprès des entreprises et, de manière générale, auprès de la société civile. Ainsi, à titre d'exemple, la Commission a engagé une enquête sur le futur système de reconnaissance mutuelle des diplômes en Europe.

Certes, les questions sont souvent très ciblées et il n'est pas toujours aisé d'en dépasser le cadre mais il peut s'agir, là encore, d'une première approche pour faire valoir ses intérêts.

<sup>5</sup> *Le Comité économique et social rend différents types d'avis :*

- a) *des avis sur saisine de la part de la Commission, du Conseil et, désormais, du Parlement européen grâce au traité d'Amsterdam. Le traité prévoit une consultation du Comité dans un nombre étendu de domaines : il s'agit alors de consultations "automatiques" sur la base de propositions de la Commission européenne,*
- b) *à côté de ces avis "automatiques", ex post, sur la base de proposition de la Commission, le Comité peut également développer des avis exploratoires : à la demande de la Commission ou du PE, il peut être chargé d'apporter une vision prospective sur un sujet déterminé,*
- c) *enfin, grâce à des avis d'initiative, le CES peut lui-même s'exprimer sur tous les sujets qu'il estime intéressants.*



**De plus, il n'est pas rare que la Commission européenne adopte des Livres verts qui précèdent tout processus législatif et qui incite vivement les entreprises à s'exprimer sur le sujet abordé.**

La possibilité de réagir à des consultations est grandement facilitée par la politique de transparence menée par les institutions européennes qui simplifie l'accès aux documents. Une Communication au Conseil, au Parlement européen, et au Comité économique et social sur « *La transparence dans la Communauté* », en date du 2 juin 1993<sup>6</sup>, a eu ainsi pour but de définir les conditions d'accès aux documents des institutions, afin d'encourager la politique de transparence vis-à-vis du public. Elle a été utilement complétée par un Règlement du 30 mai 2001 relatif à « *L'accès du public aux documents du Parlement européen, du Conseil et de la Commission* ».

Dans le même esprit, une Communication sur « *Un nouveau cadre de coopération pour les activités concernant la politique d'information et de communication de l'U.E.* », du 27 juin 2001, a créé un nouveau type de relations inter-institutionnelles dans le domaine de l'information. Reprenant le concept de « gouvernance », la Commission souhaite rapprocher l'Europe du niveau des citoyens, notamment par :

- l'utilisation des partenariats à tous les niveaux (national, local, civil),
- la création d'un groupe de travail commun à la Commission et au Parlement Européen, chargé de coordonner l'information inter-institutionnelle,
- la mutation du site internet EUROPA vers plus d'interactivité, de rapidité, de simplicité et vers une plus grande ouverture à l'opinion publique.

*f. Le projet « Interactive Policy Making »*

A la différence des consultations qui portent sur un sujet donné à un moment donné, le mécanisme du projet « *Interactive Policy Making* » est neutre et collecte en permanence les réactions du marché.

Il a été initié suite aux résultats d'un sondage Eurobaromètre qui indiquait que 73 % des entreprises avaient le sentiment que la Commission n'était pas suffisamment attentive à leurs préoccupations.

Le projet « *Interactive Policy Making* » va permettre à la Commission d'avoir accès à l'avis et à l'expérience des opérateurs économiques et des citoyens de l'Union. La Commission pourra renforcer « *sa capacité d'évaluation de l'impact de ses politiques sur le terrain, elle pourra également mieux évaluer les propositions d'actions nouvelles, répondre rapidement et de manière ciblée à la demande des citoyens et des entreprises, et donc faire de l'élaboration des politiques un processus davantage ouvert à tous* ».

Il reprend, pour ce faire, le projet pilote « *Business Feedback Mechanism* » lancé en avril 2000 par la Direction générale Marché intérieur, servi par l'intermédiaire de 41 Euro Info Centres (EIC), et qui permet d'enregistrer *via* Internet, de façon anonyme, les activités actuelles des entreprises dans une série de politiques concernant le Marché intérieur.

<sup>6</sup> JOCE C156 du 8 juin 1993.



Le nouveau projet a pour objectif de restructurer le contenu de la base de données du « *Business Feedback Mechanism* », d'étendre le réseau d'intermédiaires aux 289 EIC existants et d'évaluer, sous forme d'analyse approfondie, les résultats obtenus.

**Il ne s'agit pas encore d'un véritable *lobbying* puisque les informations sont remontées à la Commission sans que le nom de l'entreprise apparaisse.**

*g. Des contacts ad hoc*

Le *lobbying*, tel qu'il est pratiqué efficacement à Bruxelles par certaines entreprises ou fédérations, concerne davantage les contacts *ad hoc* mis en place avec les institutions européennes et c'est cette forme de relation entre ces dernières et le secteur privé qu'il conviendra de développer dans ce rapport.

Outre la possibilité d'intervenir durant la phase décisionnelle, les intérêts privés pourront être défendus au stade du contentieux. Les procédures en matière de concurrence et de politique commerciale internationale (antidumping, règlement sur les obstacles commerciaux) permettent aux entreprises d'être auditionnées par la Commission.

La Commission reçoit, en effet, en vertu du règlement 17/62 <sup>7</sup> et du règlement 4064/89 <sup>8</sup>, la gestion de la concurrence communautaire et c'est ainsi que les plaintes, les notifications en vue d'une exemption individuelle et les demandes d'attestation négative doivent lui être adressées.

Cette activité, en matière de concurrence, passe souvent par le recours à des avocats ou des consultants - qu'il convient de choisir parmi les plus avertis des pratiques communautaires -.

Il appartiendra aux groupes de *lobbying* de nouer d'étroites relations avec la Direction Générale saisie et le Cabinet du commissaire compétent pour influencer favorablement la décision.

## **2. Cas particulier du *lobbying* en matière commerciale**

La Commission européenne peut engager des consultations formelles, notamment, pour des sujets où la seule compétence technique de la Commission européenne ne suffit pas et où l'expérience du terrain lui fait défaut, comme ceux relatifs à l'Organisation Mondiale du Commerce. La possibilité offerte à quelques groupes de *lobbying* de se faire reconnaître comme des interlocuteurs privilégiés est alors grande.

La Commission européenne a lancé, depuis 1999, un dialogue avec la société civile afin de créer des relations de confiance avec les représentants des différents groupes d'intérêt qui interagissent au niveau du commerce international. Elle entend jouer ainsi le jeu de la transparence et se mettre également à l'écoute tant des acteurs commerciaux que des Organisations Non Gouvernementales (ONG).

Les sujets abordés au cours des *issue groups* qui se réunissaient périodiquement tous les deux mois étaient en étroite corrélation avec l'actualité de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

<sup>7</sup> Règlement 17/62 du Conseil du 6 février 1962.

<sup>8</sup> Règlement 4064/89 du Conseil du 21 novembre 1989.



Les quatre premiers thèmes abordaient le commerce et la santé, le commerce des services, l'agriculture et le développement durable. Depuis février 2001, dans la perspective de la Conférence ministérielle de Qatar, les discussions s'étaient davantage orientées vers l'investissement, la concurrence, la propriété intellectuelle et la réforme de l'OMC.

Ces *issue groups* pouvaient constituer une modalité efficace pour les entreprises et plus encore pour les fédérations de se faire connaître auprès de la Commission et de défendre ses idées, d'autant plus que les possibilités de *lobbying* en matière de politique commerciale internationale sont encore insuffisamment exploitées par les fédérations et que seule l'*European Services Forum* se dégage de manière manifeste.

La Commission européenne s'oriente, désormais, pour l'après-Doha vers la constitution de groupes d'experts pour suivre le travail des négociateurs européens à l'OMC.

La possibilité de faire connaître les obstacles rencontrés sur un marché donné est largement ouverte aux entreprises. Ils peuvent en faire état sur la base européenne d'accès aux marchés<sup>9</sup>.

De manière générale, les contributions apportées à la Commission sont assez insuffisantes, (il suffit pour s'en convaincre d'observer le site de la Direction générale du commerce qui les répertorie<sup>10</sup>), tant le domaine est vaste.

## B. Méthodologie et déontologie du *lobbying*

### 1. « Démystification » du *lobbying*

De manière schématique, un bon *lobbyiste* est un bon technicien, un bon juriste, un bon économiste et quelqu'un qui maîtrise les méthodes de communication et les arcanes communautaires, sans oublier un minimum de compréhension des enjeux entrepreneuriaux.

De façon plus empirique, les délégués des représentations françaises à Bruxelles interrogés par la CCIP considèrent que les atouts indispensables au bon *lobbyiste* sont essentiellement :

- une bonne connaissance des rouages administratifs communautaires,
- une capacité d'écoute,
- une maîtrise des dossiers,
- et un réseau de connaissances.

Alors qu'il y a six ans, le *lobbying* était essentiellement le fait d'une population masculine et âgée, les *lobbyistes* sont de plus en plus des femmes et des jeunes, et leur formation se diversifie.

<sup>9</sup> Rapport de M. GODMER, « La réforme de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) : quelle place pour les PME françaises ? », CCIP, Assemblée générale du 19 octobre 2000, <http://www.ccip.fr/etudes/arch/rap00/god0010.htm>

<sup>10</sup> Voir : [http://europa.eu.int/comm/trade/csc/new\\_issuegr.htm](http://europa.eu.int/comm/trade/csc/new_issuegr.htm)



A travers l'enquête de la CCIP, on trouve ainsi la répartition suivante :

- droit :	34 %
- sciences politiques :	20 %
- ingénieurs :	24 %
- commercial :	9,5 %
- langues :	4,5 %
- journaliste :	4 %
- lettres :	4 %

#### a. Un bon technicien

Il est évident que le *lobbyiste* doit parfaitement connaître les préoccupations de son entreprise et se rapprocher des fédérations qui peuvent utilement servir de « porte-voix » à l'expression d'intérêts communs d'un secteur d'activité particulier.

A cet égard, le secteur des vins et spiritueux est un bon exemple puisque Pernod-Ricard et la Fédération des exportateurs de vins et spiritueux de France ont exercé un *lobbying* efficace et même remporté des différends commerciaux importants auprès de l'OMC via la Commission européenne. De fait, ce secteur est concerné tant par les aspects agricoles « *qui conditionnent toute la négociation tarifaire sur les vins et spiritueux, que par la propriété intellectuelle, plus particulièrement la protection des marques et celle des indications géographiques, ou encore les services, dans la mesure où certains d'entre eux (distribution, publicité par exemple) affectent très directement la pénétration commerciale des vins et spiritueux de France sur les marchés extérieurs* »<sup>11</sup>. Il importe donc de connaître les intérêts de l'entreprise sur chacun de ces aspects.

Il est également nécessaire de rechercher des partenaires susceptibles d'avoir les mêmes besoins pour accroître la représentativité et le bien-fondé de la démarche.

#### b. Un bon économiste

Avant de lancer toute stratégie d'influence, encore faut-il identifier les intérêts économiques qui sous-tendent une telle action.

#### c. Un bon juriste

Loin de constituer des décisions arbitraires, le droit est omniprésent dans le processus réglementaire, puisque non seulement la Commission se doit de choisir une base juridique (l'article du Traité qui lui donne un pouvoir réglementaire dans une matière particulière), mais elle doit également déterminer l'impact qu'elle veut donner à cette réglementation dans les droits nationaux<sup>12</sup>.

Si le processus décisionnel européen fait intervenir le triangle majeur Commission - Parlement - Conseil, les deux cibles privilégiées du *lobbying* sont immanquablement la Commission et le Parlement puisqu'il faut chercher à agir le plus amont possible.

<sup>11</sup> Editorial de Nicolas OZANAM, sur le site : « L'OMC ... une organisation qui vous intéresse », <http://www.ccip.fr/etudes/dossiers/omc/federation01.htm>

<sup>12</sup> Si la Commission entend lier les autorités nationales tant sur le fond que sur la forme de transposition de la législation européenne, elle adoptera un règlement. La directive européenne laisse, quant à elle, plus de liberté aux Etats membres quant aux modalités d'intégration dans la réglementation nationale.



**Au niveau de la Commission européenne, il conviendra pour le groupe d'intérêt d'intervenir le plus tôt possible, l'idéal étant de se positionner avant que le projet de texte ne devienne une proposition adoptée par le Collège des Commissaires.**

#### Fonctions exercées à la Commission européenne

Commissaire

Directeur général (fonctionnaire A1)

Directeur (fonctionnaire A2)

Chef de division (fonctionnaire A3)

Chef d'unité (fonctionnaire A4)

Fonctionnaire A5 (minimum 12 ans d'expérience)

Fonctionnaire A6 et A7 (minimum 2 ans d'expérience)

Fonctionnaire A8 (sans expérience)

Personnel contractuel (de moins en moins nombreux) :

Agents temporaires (quasi-assimilation aux fonctionnaires européens, contrat de 3 à 5 ans)

Auxiliaires (maximum 1 an pour les grades A et B, 2 ans pour le grade C)

Intérimaires (durée de six mois)

On notera le statut particulier des Experts nationaux détachés qui restent fonctionnaires de leur administration nationale.

Source : Commission européenne

#### *d. Un connaisseur des arcanes communautaires*

**Depuis son élection au suffrage universel, en 1979, le Parlement européen attire davantage l'attention des groupes européens et d'autres groupes d'intérêt.** Par son intervention, il permet de freiner ou de modifier un certain nombre d'orientations ou d'initiatives et ce, d'autant plus, que le Parlement européen compte, parmi ses députés, nombre de représentants de groupes d'intérêt, de personnalités ayant des liens avec des organisations agricoles, appartenant au secteur bancaire et financier, de dirigeants d'organisations patronales et d'organisation de travailleurs<sup>13</sup>.

Conscient du rôle croissant du *lobbying* qui s'exerce en son sein, le Parlement européen a adopté un rapport<sup>14</sup> qui conclut qu'il est devenu nécessaire de fixer des règles d'organisation du travail législatif et de déontologie, applicables aux *lobbies*, conformes à un exercice irréprochable de leur activité.

Pour ce faire, il a été prévu :

- d'attribuer aux *lobbyistes* des locaux leur permettant de s'entretenir avec leurs interlocuteurs et de travailler sereinement,
- de revenir sur le principe actuel selon lequel les réunions de certaines commissions sont publiques,

<sup>13</sup> Les députés du Parlement européen se réunissent en commissions parlementaires, en groupes politiques (à Bruxelles) et en sessions plénières (soit à Strasbourg, soit à Bruxelles).

<sup>14</sup> Rapport de Marc GALLE, « *Travaux relatifs à un projet de réglementation du lobbying européen* », PE, 8 octobre 1992.



- de favoriser la diffusion des documents de l'institution auprès de toutes les personnes inscrites au registre dans des conditions de stricte égalité...

Le *lobbyiste* se doit de prendre contact avec le Rapporteur qui a pour mission d'élaborer le projet d'avis du Parlement européen sur la proposition de directive ou de règlement présentée par la Commission. Il est nommé au sein de la Commission des députés chargée, à titre principal, de l'examen du texte (d'autres commissions pouvant être saisies pour avis).

#### Commissions du Parlement européen

- Commission des affaires étrangères, des droits de l'homme, de la sécurité commune et de la politique de défense
- Commission des budgets
- Commission du contrôle budgétaire
- Commission des libertés et des droits des citoyens, de la justice et des affaires intérieures
- Commission économique et monétaire
- Commission juridique et du marché intérieur
- Commission de l'industrie, du commerce extérieur, de la recherche et de l'énergie
- Commission de l'emploi et des affaires sociales
- Commission de l'environnement, de la santé publique et de la politique des consommateurs
- Commission de l'agriculture et du développement rural
- Commission de la pêche
- Commission de la politique régionale, des transports et du tourisme
- Commission de la culture, de la jeunesse, de l'éducation et des sports
- Commission du développement et de la coopération
- Commission des affaires constitutionnelles
- Commission des droits de la femme et de l'égalité des chances
- Commission des pétitions

Il doit également se rapprocher du député coordinateur. Chaque groupe politique du Parlement a un député dit « coordinateur » qui a pour fonction de faire état des travaux de la commission parlementaire à laquelle il appartient et de donner des consignes de vote à son groupe. **Si les députés français sont peu présents aux commissions parlementaires, il en va différemment au moment des votes. Le cumul des mandats n'est, cependant, guère favorable à la présence des députés français.** Il importe que les Français ne soient pas sous-représentés dans cette institution qui grandit en influence.

**Le manque d'influence des députés français à Bruxelles tient aussi et surtout à leur grande dispersion entre presque dix groupes politiques différents au Parlement européen,** alors qu'espagnols, britanniques et allemands constituent les gros bataillons des deux grands groupes de centre-droit et de centre-gauche, s'assurant ainsi une influence réelle.

Le syndicat des chocolatiers-artisans a exercé un *lobbying* actif auprès du Parlement européen afin d'empêcher le vote d'une directive qui autorise la libre circulation de produits chocolatés sous la dénomination « chocolats » alors qu'ils contiennent des ajouts de matières grasses.



Ce *lobbying* s'est heurté à une action contraire du Royaume-Uni et n'a pu aboutir au niveau communautaire. Néanmoins, le fait d'avoir sensibilisé les députés français du Parlement européen aux problèmes de concurrence déloyale que les producteurs pouvaient rencontrer les a incités à faire adopter une loi française qui autorise les fabricants de chocolats à apposer sur les emballages, la mention « chocolats, 100 % beurre de cacao ».

Cet exemple illustre bien les retombées d'une action d'influence qui, finalement, est bien souvent tributaire des médias auprès desquels une sensibilisation s'impose également, mais démontre également que le *lobbying* parlementaire doit dépasser le cercle national.

Les rapports avec ses deux institutions, principalement, peuvent être facilités par des experts nationaux détachés - fonctionnaires nationaux en poste à Bruxelles pour une période de moyenne durée - à condition, toutefois, qu'ils soient placés stratégiquement.

On notera qu'au Conseil de l'Union européenne, les fonctionnaires français refusent trop souvent de coopérer avec les représentants des entreprises françaises ou même de leur transmettre des informations sur les textes discutés, contrairement à certains de leurs homologues, sans que cette attitude ne se justifie.

La compréhension du processus décisionnel est essentiel à un *lobbying* efficace. **La longueur du processus décisionnel européen n'est pas toujours favorable à un *lobbying* d'urgence.**

#### e. *Un bon communicateur*

Dans l'approche tant de la Commission que du Parlement, l'oral et l'écrit doivent être utilisés de pair. L'écrit est la base de l'expertise. Au-delà de l'analyse pure et simple, il doit mettre en exergue les conséquences qu'entraînerait la mise en œuvre d'une proposition de texte communautaire et doit proposer des solutions alternatives. L'oral permet de compléter l'information donnée, d'insister sur les points cruciaux et de convaincre les fonctionnaires européennes.

Le groupe d'intérêt dans un esprit de transparence réciproque se doit d'afficher clairement l'identité des personnes de l'organisme ou de l'entreprise qu'il sert.

Les méthodes pour exercer le *lobbying* sont multiples et répondent à des attentes diverses.

Une entreprise qui souhaite faire une action ponctuelle préférera les services d'un cabinet de consultants ou même d'avocats, alors que les grandes entreprises ou les PME représentées au sein de fédérations opteront pour la création d'une représentation permanente à Bruxelles (ce qui n'est pas exclusif d'un bureau de l'entreprise à Bruxelles).

Une telle représentation n'est pas sans coût - les frais d'entretien d'un bureau sont globalement budgétisés à EUR 150.000 minimum - et n'est réellement rentable que pour les organismes qui représentent des intérêts communs plus que des intérêts particuliers ou pour les grandes entreprises qui se doivent de procéder à la veille d'une multitude de sujets.

Il est certain que plus un bureau de représentation est modeste, plus il sera composé de généralistes, alors que les plus grands bureaux possèdent un groupe



de spécialistes qui sont en mesure d'accorder une plus grande attention à leurs domaines d'intérêt respectifs.

La veille législative peut également s'exercer à partir du lieu d'origine (siège de résidence de l'entreprise) puisque les sites communautaires sont particulièrement riches et précis. De manière générale, les institutions communautaires sont souvent plus transparentes que les autorités nationales.

L'information est, en effet, à la base du *lobbying*. Le *lobbyiste* peut agir en réseau en tissant des liens avec d'autres représentations sur place.

Des contacts personnels permanents, qui se transforment souvent en des relations solides avec des fonctionnaires européens, préparent le terrain qui permet aux représentants d'avoir la « primeur » en matière d'information et de conseil sur l'évolution des politiques communautaires. Les relations doivent s'inscrire dans la durée.

Un carnet d'adresses conséquent est primordial pour exercer une activité de *lobbying* efficace. Le Secrétariat Général du Comité Interministériel (SGCI) doit pouvoir y trouver une large place. Il est trop souvent ignoré des Français alors qu'il joue un rôle majeur dans les prises de décision communautaires. De fait, la Représentation permanente française à Bruxelles transmet, au SGCI, la proposition du texte communautaire, puis le SGCI diffuse le texte communautaire à l'ensemble des ministères concernés. Une réunion interministérielle est, ensuite, organisée et un délai d'un mois est accordé aux différentes administrations pour communiquer une étude d'impact juridique. Les *lobbyistes* peuvent pleinement agir dans ce laps de temps.

## **2. Ethique et lobbying**

Le *lobbying* a besoin, de manière évidente, d'être encadré par une éthique pour éviter qu'il ne soit perçu négativement.

L'Association Française des Conseils en *Lobbying* (AFCL), fondée en janvier 1991, regroupe les principaux conseils exerçant leur activité en France depuis deux ans au moins.

Elle a pour objectif :

- de rassembler les professionnels,
- de représenter les conseils en *lobbying* auprès des pouvoirs publics français et des institutions de l'Union européenne,
- et enfin, de garantir aux entreprises la compétence, le professionnalisme et la déontologie de *lobbying* de ses membres.

Elle mériterait d'être davantage connue des entreprises.

### **Charte relative à l'exercice de la profession de conseil en *lobbying***

**Article 1 :** La profession de conseil en *lobbying* est une profession libérale et indépendante. Elle peut s'exercer soit à titre individuel, soit en tant que salarié au sein d'une entreprise ou d'une association.

**Article 2 :** Nul ne peut accéder à la profession de conseil en *lobbying* s'il n'est ressortissant d'un Etat membre de l'Union européenne ou d'un pays qui lui accorde la réciprocité.

**Article 3 :** Toute condamnation pénale ou civile, pour agissement contraire à l'honneur, à la probité ou aux bonnes mœurs, interdit l'exercice de la profession.

**Article 4 :** L'exercice de la profession de conseil en *lobbying* est strictement incompatible avec :

- tout mandat politique électif national ou européen,
- tout emploi salarié dans la fonction publique nationale, communautaire ou internationale.

**Article 5 :** Le conseil en *lobbying* respecte le caractère représentatif des institutions nationales et internationales. En conséquence, il accepte de déclarer ses activités et l'identité de ses clients et employeurs auprès du Bureau de chaque assemblée parlementaire, nationale et européenne, dès lors que la demande lui en aura été faite.

**Article 6 :** Le conseil en *lobbying*, qu'il soit indépendant ou salarié, est tenu à l'obligation de confidentialité.

**Article 7 :** Le conseil en *lobbying* s'interdit tout conflit d'intérêt susceptible d'intervenir entre ses clients ou employeurs sur des objectifs similaires et concurrents.

**Article 8 :** Le conseil en *lobbying* recommande la mise en œuvre des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs sur les points définis en commun accord avec ses clients et employeurs. Il est soumis à une obligation de moyen.

**Article 9 :** Le conseil en *lobbying* respecte les règlements intérieurs des assemblées représentatives nationales, européennes et internationales et le fonctionnement des institutions.

**Article 10 :** Tout conseil en *lobbying* qui souscrit aux principes énoncés dans cette charte s'engage à les respecter dans chacune des missions qui lui est confiée.

*Source : Association Française des Conseils en lobbying.*

La Commission européenne, dans une Communication sur « *Un dialogue ouvert et structuré entre la Commission et les groupes d'intérêt* », du 2 décembre 1992 <sup>15</sup>, a invité les groupes d'intérêt à élaborer volontairement des codes de conduite respectant certains critères minimaux relatifs à la présentation publique, au comportement, à la diffusion des informations et au mode d'organisation. Elle a, dans ce même cadre, rappelé à son personnel des règles déontologiques liées à leur statut de fonctionnaires, s'appliquant à leurs droits et obligations en matière de discrétion, de conflit d'intérêt et d'activité extérieure. En outre, un « Code de bonne conduite administrative » a été récemment adopté <sup>16</sup> pour encadrer les relations du personnel avec le public.

**Le regroupement des conseils en *lobbying* devrait donc être une pratique courante** au niveau des Etats membres de l'Union et de la Commission qui recense les différentes institutions, fédérations ou entreprises traitant des affaires européennes au travers de sa publication « *European public affairs directory* », véritable livre de chevet des *lobbyistes* européens remis à jour périodiquement.

<sup>15</sup> JOCE C63 du 5 mars 1993.

<sup>16</sup> JOCE L 267 du 20 octobre 2000.



Aux Etats-Unis, tous les *lobbyistes* doivent obligatoirement être enregistrés et respecter un code de conduite pour pouvoir exercer leurs activités au Congrès. Ces *lobbyistes* enregistrés sont, ensuite, tenus de fournir au Congrès des comptes rendus trimestriels détaillés sur leurs activités. La procédure est gérée par le greffe et toutes les informations sont publiées et accessibles à tous.

La Commission se refuse à donner des accréditations particulières aux groupes d'intérêt. Sa volonté d'entretenir ainsi le dialogue le plus ouvert possible avec toutes les parties intéressées est louable, mais ne donne pas de « primes aux bons élèves » qui respectent une certaine déontologie et qui, en tant que tels, doivent être connus et privilégiés par l'administration communautaire. Seul le Parlement européen exige des accréditations <sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Rapport Glyn Ford sur le code de conduite des représentants d'intérêts.



**PRATIQUE DU *LOBBYING* PAR LES ENTREPRISES**



## A. Approche chiffrée

### 1. Les fédérations

De manière générale, toutes les fédérations professionnelles sont présentes à Bruxelles : de la fédération européenne des experts comptables à celle des représentants de la construction navale en passant par la fédération de l'industrie chimique et la fédération des architectes-paysagistes, etc.

Si l'on souhaite les classer par nombre de représentations, on retrouve les secteurs suivants :

- l'agriculture,
- l'industrie chimique,
- l'environnement,
- l'alimentaire,
- l'énergie,
- l'automobile.

Pour les groupes d'intérêt de la société civile, on trouve les secteurs suivants :

- l'environnement,
- la santé et la sécurité alimentaire,
- les affaires sociales,
- l'enseignement et la formation.

**Ce classement est basé purement sur un calcul mathématique de la présence dans le « quartier européen » mais ne préjuge pas, en tous les cas pour chacun des secteurs professionnels, de ses succès en termes de *lobbying*.**

Ces classements évoluent en fonction et avec les développements communautaires. En revanche, le classement de la présence des groupes d'intérêt reflète mieux la situation réelle sur le terrain : les défenseurs de l'environnement (Greenpeace et WWF) sont de plus en plus puissants en termes de moyens sur place, de même que les associations défendant une meilleure sécurité alimentaire et une meilleure information du consommateur. Les défenseurs des groupes défavorisés (handicapés, minorités ethniques, réfugiés) sont également de plus en plus nombreux à faire valoir leurs intérêts. Ces groupes d'intérêt bénéficient d'un capital de sympathie auprès de la presse européenne qui leur donne en termes de couverture médiatique un avantage dont ne disposent pas les grands groupes.

En ce qui concerne la nationalité ou la culture, il ne fait aucun doute que la quasi-majorité des réseaux d'influence agit en anglais. Parmi les plus actifs, on trouve Amcham EU Committee, le comité européen de la Chambre de Commerce américaine. Ce comité représente les intérêts de 150 membres environ, principalement des entreprises ou groupes à parenté américaine, c'est à dire contrôlés par des Américains ou des Européens représentant des intérêts américains.

On y retrouve 8 des 12 premiers groupes industriels américains (classement de l'enquête annuelle du magazine Fortune). Les positions prises par Amcham, en raison du poids économique qu'elle représente, sont sans aucun doute les plus écoutées et les plus considérées par leurs destinataires.

Après Amcham, les *lobbies* britanniques suivis par les *lobbies* allemands sont réputés être les plus efficaces et les plus présents. **Ces lobbies ont pour caractéristique commune de sortir du secteur concerné pour rallier le maximum de groupes d'intérêt à leur cause**, souvent sous le couvert de l'intérêt national mais aussi grâce aux alliances qu'ils ont pu établir au fil des ans.

Une comparaison des représentations à Bruxelles par nationalité tendrait à révéler une présence plus faible des *lobbyistes* français en comparaison avec leurs homologues européens.

### Répartition par nationalité du nombre de cabinets d'avocats installés à Bruxelles et ayant des activités communautaires

Belgique	30
Royaume-Uni	28
Etats-Unis	24
Allemagne	14
Espagne	7
Pays-Bas	6
<b>France</b>	<b>5</b>
Suède	3
Danemark	2
Norvège	2
Finlande	1
Irlande	1
Italie	1
Luxembourg	1

Source : issu de *The European Public Affairs Directory*, 2002.

Si, au sein de la répartition effectuée dans le tableau ci-dessus, le nombre de cabinets d'avocats belges ne saurait évidemment surprendre, il en va bien différemment du nombre de cabinets anglophones installés à Bruxelles et ayant des activités européennes puisqu'ils totalisent à eux seuls 53 cabinets pour un total de 125. La France fait « triste mine » avec cinq cabinets répertoriés.

Certes, la prédominance et « l'expansionnisme » des cabinets d'avocats anglophones sont un phénomène bien connu, mais on regrettera que cette tendance ne s'inverse pas.

On notera, cependant, que le cabinet CMS Bureau Francis Lefebvre a ainsi créé une « cellule de relations avec les institutions communautaires » qui a pour vocation d'alerter les clients sur les projets communautaires, voire les décisions de la CJCE susceptibles d'affecter leur activité.



### Répartition de bureaux de représentation à Bruxelles des associations professionnelles et de commerce national par pays

Allemagne	46
Royaume-Uni	15
Italie	12
Etats-Unis	9
<b>France</b>	<b>9</b>
Autriche	5
Japon	3
Suède	3
Belgique	3
Norvège	2
Portugal	2
Pays-Bas	2
Canada	1
Chine	1
Danemark	1
Ireland	1
Espagne	1
Taiwan	1

Source : issu de *The European Public Affairs Directory*, 2002.

Le nombre de bureaux de représentants d'associations françaises professionnelles à Bruxelles répertoriés en tant que telles dans « *The European Public Affairs Directory 2002* », paraît également insignifiant par rapport à celui de l'Allemagne qui comptabilise 49 représentations.

Cependant, il ne faut pas conclure trop rapidement à une déficience française. Tout d'abord, les rubriques « associations professionnelles et de commerce national » et « associations professionnelles et de commerce européen » dans cet ouvrage méritent d'être croisées. De plus, une simple comparaison avec les données du Cercle des délégués permanents<sup>18</sup> - institué par la Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne - montre qu'une bonne trentaine de fédérations y est répertoriée. De plus, des fédérations professionnelles françaises représentées à Bruxelles, le sont via la délégation du MEDEF.

**Les *lobbyistes* semblent peiner à se faire répertorier dans la catégorie adéquate au sein de l'ouvrage de référence qu'est le « *The European Public Affairs Directory* ».**

**Le constat est identique sur le répertoire électronique CONECCS, créé à l'initiative de la Commission européenne et consultable sur son site internet EUROPA<sup>19</sup>, depuis 1999. Nombre de *lobbyistes* françaises, présents à Bruxelles, n'y figurent pas.**

<sup>18</sup> Voir l'annexe.

<sup>19</sup> [http://www.europa.eu.int/comm/civil\\_society/coneccs/index\\_fr.htm](http://www.europa.eu.int/comm/civil_society/coneccs/index_fr.htm). Ce répertoire a été créé suite à une Communication sur « *Un dialogue ouvert et structuré entre la Commission et les groupes d'intérêt* » du 2 décembre 1992 (JOCE C63 du 5 mars 1993).



## 2. Les régions

**En ce qui concerne les régions françaises, la totalité d'entre elles ont une représentation à Bruxelles. Cependant, si la comparaison avec leurs homologues européens ne mérite pas d'être faite au niveau quantitatif, elle s'impose d'un point de vue qualitatif.**

Les bureaux des *Länder* allemands ont exercé un rôle pionnier en termes d'influence stratégique dans la politique européenne et sur les structures institutionnelles européennes, suivant en cela l'exemple et la longue tradition des représentations des *Länder* au niveau du gouvernement fédéral.

Les bureaux de représentation de régions dans les pays plus fédéralisés sont, en général, plus grands et mieux équipés, surtout parce que leur région d'appartenance les a investis d'une mission bien définie, qu'ils sont mieux intégrés dans la structure gouvernementale régionale et jouissent d'une source de financement plus importante (ex : 15 personnes pour la représentation de la Catalogne, 20 personnes pour la région de la Rhénanie du Nord- Westphalie contre environ cinq personnes pour la région Ile de France ainsi que pour la région Rhône-Alpes, les deux plus importantes régions françaises).

Certaines régions, notamment allemandes, n'hésitent pas à faire des activités promotionnelles et sont utilisées pour ouvrir de nouveaux marchés et attirer de nouveaux investissements.

Le Bureau de représentation du *Land* de la Saxe - Anhalt (région objectif 1) a réussi à devenir une autorité reconnue par les institutions européennes pour toutes les questions concernant le transfert de technologie industrielle et de développement, la stratégie et la politique d'innovation, en plaçant son ancien membre du Comité des régions au poste de Président de l'association des régions européennes de technologie industrielle.

Ainsi, outre l'action de lobbying stricto sensu, les représentations à Bruxelles peuvent agir en tant « vitrine » de leurs régions afin de les promouvoir. Mais ces différences peuvent, là encore, s'expliquer par une différence de culture et une centralisation française encore très présente.

## B. Tour d'horizon européen : quelques *success stories* françaises

Les groupes d'intérêt sont soit des organisations sans but lucratif (associations, fédérations européennes et nationales), soit des organisations à but lucratif (conseillers juridiques, agences de relations publiques, consultants).

Les premières sont souvent, mais pas toujours, des organisations professionnelles. Les secondes agissent souvent sur instruction d'une tierce partie qui les charge d'exposer et de défendre ses intérêts.

### 1. Les exemples français

Pour les Français, deux problèmes se posent : la perception du public (« tout se passe à Paris de toute façon ») et les actions des députés européens français qui ne sont pas valorisées par les médias ; de plus, le double mandat favorise l'absentéisme.



Un exemple illustre la dimension de cette lacune : le 27 novembre 2001, le Cercle des délégués permanents français qui regroupe les représentants des intérêts français (groupes, entreprises, consultants, collectivités régionales, chambres de commerce) a organisé à Bruxelles un repas annuel avec les députés français, alors que la session plénière se tenait au même endroit. Seuls sept députés sur 87 sont venus.

#### a. L'action des entreprises

Chez les Français, on aurait tort de croire que deux seules entreprises se démarquent des autres par une approche plus agressive pour faire valoir leur position, y compris en créant des alliances : Dassault et la Poste. D'autres exemples ne manquent pas.

Les grandes entreprises françaises n'ont rien à envier à leurs homologues européens. Michelin détient le record d'ancienneté à Bruxelles puisqu'il y est présent depuis 1976, tandis que les Banques populaires y sont depuis 1978.

63 % des grandes entreprises françaises ont un bureau ou un représentant permanent à Bruxelles qui constituent, pour beaucoup, une interface de la direction des relations extérieures de l'entreprise.

#### Ils font leur *lobbying* à partir de...

Paris	Bruxelles		Bruxelles via fédération ou consultant
Accor Alcatel Axa * BNP Paribas LVMH Suez	Air liquide AGF (Allianz) Aventis Bouygues Cap Gemini Danone Dassault Dexia EADS France Telecom Lagardère Michelin Orange	Peugeot Renault Saint-Gobain Sanofi-Synth. Schneider Sodexo TotalFina Elf Thales TMM Vivendi Vivendi-Environnement TF1	Alstom Carrefour Casino Crédit Lyonnais Lafarge L'Oréal PPR Société générale STMico

\* Axa est également représenté à Bruxelles via la FFSA.

Source : *La Lettre de l'Expansion*, 4 mars 2002.

PSA bénéficie d'une bonne capacité d'action : il dispose d'une délégation permanente à Bruxelles composée de deux collaborateurs et d'une direction des relations extérieures, basée à Paris, d'une dizaine de cadres aux compétences spécifiques qui suivent des aspects particuliers de la législation communautaire (concurrence, social, questions scientifiques et techniques, aides d'Etat...).

La renommée de l'entreprise permet, au Président du groupe, d'avoir des contacts directs avec la Commission européenne. PSA a, par ailleurs, été entendu trois fois en quatre ans au Parlement européen dans des circonstances majeures et a joué un rôle influent en ce qui concerne les directives auto-oil et celle relative au traitement des véhicules hors d'usage.

Cet exemple ne signifie nullement qu'il existe une taille minimale pour accéder aux instances communautaires. Les PME peuvent également agir, mais essentiellement *via* leurs organismes professionnels et les consultants.



Lafarge est également un exemple de *lobbying* puisqu'ils ont eu l'originalité de s'associer avec une Organisation Non Gouvernementale, le *World Wide Fund*, pour faire valoir leurs intérêts et finalement maîtriser toute contestation possible.

#### *b. L'action des fédérations*

Issue d'une union créée en 1909, la FICIME (Fédération des Entreprises Industrielles et Commerciales Internationales de la Mécanique et de l'Electronique), quant à elle, regroupe l'ensemble des acteurs économiques à l'importation sur le marché français de la mécanique et de l'électronique.

Elle exerce un *lobbying* actif en soumettant, aux pouvoirs publics, ses propositions lors de l'élaboration de textes législatifs ou réglementaires, en participant aux négociations sur l'interprétation ou l'application de la réglementation et en établissant un dialogue constant avec les instances européennes et internationales. Sa stratégie d'influence s'exerce sur différentes strates.

Au niveau national, son activité lui permet d'agir au sein de groupes de travail du Conseil du commerce de France. Au niveau communautaire, elle privilégie essentiellement Eurocommerce et l'EICTA, fédération sectorielle européenne qui regroupe des entreprises comme Thomson Multimédia et Alcatel.

Elle privilégie ainsi l'approche *lobbyiste* la plus en amont possible à une stratégie de réseaux et a une approche tant politique que technique.

Au vu de ces nombreux exemples, si la France n'est pas encore reconnue comme *lobbyiste* actif, c'est plus par un manque de publicité de ses actions.

Il est rare de trouver sur les sites Internet des fédérations nationales leurs stratégies politiques européennes. Quelques fédérations font, cependant, exception.

En prolongement de l'action des fédérations, il convient de citer l'action des Chambres de Commerce et d'Industrie françaises et notamment de la CCI de Paris-Ile de France qui dispose d'une délégation à Bruxelles.

Cette dernière a pour missions principales de :

- représenter ses membres et de faire valoir les intérêts des entreprises franciliennes au niveau européen,
- veiller à l'efficacité des actions de ses membres vis-à-vis des institutions européennes, grâce à des contacts constants avec ces dernières,
- tenir informée la CCIP-Ile de France de toute l'actualité européenne concernant les entreprises qu'elle défend,
- aider la CCIP-Ile de France à tirer parti des appels d'offres et programmes communautaires.

## **2. Les exemples britanniques**

Pour les organisations britanniques présentes à Bruxelles, le *lobbying* fait partie intégrante de leurs activités. Cette activité est tellement reconnue que députés, diplomates et experts n'hésitent pas à rencontrer, écouter, soutenir publiquement les actions des *lobbyistes* au nom de l'intérêt national.



A titre d'exemple, les producteurs de bœuf britannique ont obtenu le soutien de la représentation britannique auprès de l'Union européenne dans la reconnaissance de la qualité de leur produit et obtenu ainsi, via la Représentation Permanente, le soutien des 87 députés européens britanniques, toutes tendances politiques confondues, qui ont protesté comme un seul homme par une action commune au sein du Parlement européen à Strasbourg en juillet 2000 ; en même temps, la Chambre de commerce britannique à Bruxelles organisait un dîner célébrant les qualités du bœuf britannique.

### 3. Les exemples allemands

Au niveau allemand, on peut citer l'exemple de l'industrie automobile qui a réussi grâce aux députés allemands et à l'utilisation de leurs alliances au sein du Parlement européen à faire nommer, comme rapporteur de la Commission Industrie, un député favorable à leur cause et ainsi faire progresser la proposition qui l'intéressait. Les représentations des Länder auprès de l'Union européenne sont reconnues par le secteur privé allemand comme des vitrines économiques à l'étranger. Les délégations bénéficient, automatiquement, lors de l'organisation d'événements dans leurs bureaux à Bruxelles du support des acteurs économiques de la région : les brasseries, l'industrie automobile, les universités, les banques. Lorsque ces « *sponsors* » ont besoin d'influencer une décision à Bruxelles, ils peuvent compter sur l'appui des contacts politiques et économiques développés par les délégations.

### 4. Les exemples espagnols

Le cas des Espagnols est intéressant car ce sont les premiers latins qui se montrent très actifs dans le *lobbying* alors qu'ils sont arrivés plus tardivement que d'autres (1986) aux affaires communautaires. Ce qui frappe dans le cas espagnol, ce sont la rapidité de leur mobilisation et leur très grande solidarité, une communauté très soudée qui est arrivée tardivement dans le club européen, mais qui est déterminée à faire de l'Espagne une grande puissance économique. Lors de la Présidence espagnole de l'Union européenne, on a pu constater un renforcement de la présence des *lobbyistes* espagnols.

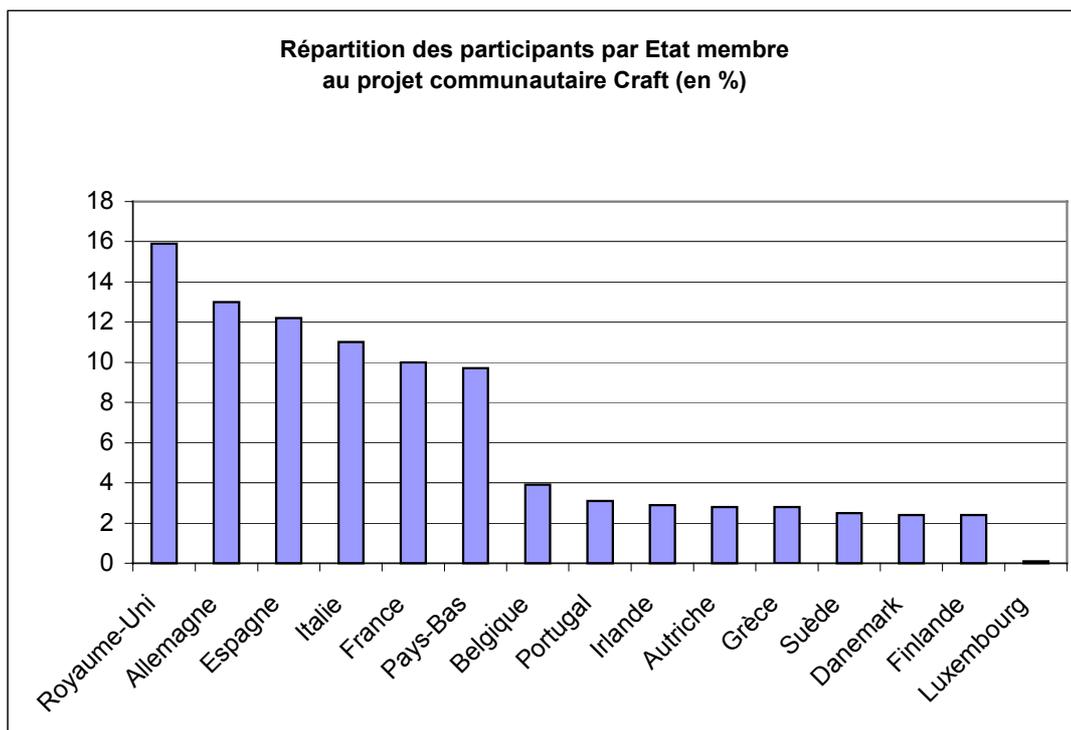
Au niveau de la politique locale, régionale et nationale, les Espagnols qui évoluent à Bruxelles bénéficient du support de la presse qui considère que ce qui se passe dans la capitale de l'Europe est important et encourage les élus ou les acteurs économiques à se montrer actifs dans les instances communautaires.

### C. Exemple de *lobbying* : les fonds européens

Les fonds européens sont, désormais, attribués en fonction de critères précis. Pour autant, il ne faut pas croire qu'un certain *lobbying* ne trouve pas à s'appliquer, ne serait-ce que pour faire valoir les lacunes d'une région ou plus encore, pour créer des partenariats susceptibles de remporter ces fonds.

L'un des meilleurs exemples est probablement le programme communautaire CRAFT créé pour aider les petites entreprises à se lancer dans le partenariat européen.





Source : Commission européenne

Le programme CRAFT ayant été arrêté, il est intéressant d'examiner la situation actuelle toujours en matière de recherche et développement.

**Répartition des programmes communautaires  
de recherche par Etat membre**

Pays	Nombre de programmes européens de recherche en vigueur
1- Royaume-Uni	19 756
2- Allemagne	17 782
<b>3- France</b>	17 229
4- Italie	12 588
5- Pays-Bas	8 984
6- Espagne	8 566
7- Belgique	7 029
8- Grèce	5 079
9- Danemark	4 419
10- Suède	3 763
11- Portugal	3 680
12- Irlande	3 003
13- Finlande	2 588
14- Autriche	2 031
15- Luxembourg	7

Source : Cordis, Commission européenne.



La troisième place de la France, aux résultats équivalents à ceux de l'Allemagne, est rassurante. Les bons résultats britanniques s'expliquent par le fait que le gouvernement britannique rémunère au résultat des consultants qui démarchent entreprises et universités afin de monter des partenariats européens.

### Répartitions des gains et des contributions au budget

	Part des gains obtenus pour les objectifs 1, 2 et 3 (en %)	Part des contributions au budget européen (en %)
Belgique	0,6	3,7
Danemark	3	1,9
Allemagne	15,5	25,2
Grèce	12	1,5
Espagne	24,7	7,3
<b>France</b>	<b>7,5</b>	<b>16,7</b>
Irlande	0,7	1,4
Italie	16,2	12,6
Luxembourg	0,1	0,2
Pays-Bas	3,3	6,1
Autriche	1,9	2,5
Portugal	9,3	1,4
Finlande	1	1,4
Suède	1	2,9
Royaume-Uni	7,8	15
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Source : Commission européenne

La France recueille peu d'aides financières – exception faite des fonds recueillis dans le cadre de la PAC (Cf. *Annexe 1*) - de la Commission européenne en contrepartie de sa participation puisqu'elle ne reçoit que 7,5 % des fonds attribués aux objectifs 1, 2 et 3 pour une participation de 16,7 % au financement des dépenses.

**La France connaît un différentiel de 9,2 % entre la part de ses contributions et la part des gains obtenus. Elle se retrouve ainsi en deuxième position « des Etats perdants » derrière l'Allemagne (différentiel de 9,7 %).**

Si l'on concentre l'étude de la répartition des fonds structurels sur les bénéficiaires affectés aux PME, la position française paraît logique.



### Les PME et les fonds structurels

Etat membre	Nombre de PME situées dans les régions aidées				Nombre de PME éligibles aux bénéficiaires des fonds
	Objectif 1	Objectif 2	Objectif 5b	Objectif 6	
1- Italie	930 500	405 800	338 900	0	1 675 200
2- Royaume-Uni	500 000	1 000 000	50 000	0	1 550 000
3- Allemagne	510 000	810 000	200 000	0	1 520 000
4- Espagne	411 300	335 200	100 000	0	846 500
<b>5- France</b>	<b>25 000</b>	<b>500 000</b>	<b>100 000</b>	<b>0</b>	<b>625 000</b>
6- Grèce	508 700	0	0	0	508 700
7- Portugal	189 000	0	0	0	189 000
8- Finlande	0	30 000	48 000	8 000	86 000
9- Irlande	81 000	0	0	0	81 000
10- Autriche	7 000	16 000	57 000	0	80 000
11- Belgique	18 000	41 300	5 900	0	65 200
12- Suède	0	27 100	19 100	16 500	62 700
13- Danemark	0	24 100	28 400	0	52 500
14- Pays-Bas	3 100	35 900	150	0	40 500
15- Luxembourg	0	2 000	1 000	0	3 000
<b>Total</b>	<b>3 262 600</b>	<b>3 227 400</b>	<b>949 800</b>	<b>24 500</b>	<b>7 385 300</b>

Source : Commission européenne

Etat membre	Dépenses affectées aux PME (en millions d'euros)
1- Espagne	5 084,6
2- Allemagne	3 781,3
3- Italie	3 644,7
4- Royaume-Uni	2 642,6
<b>5- France</b>	<b>2 003</b>
6- Grèce	1 823
7- Portugal	635,1
8- Irlande	615,5
9- Suède	382,1
10- Pays-Bas	289,1
11- Belgique	154,9
12- Autriche	99,6
13- Finlande	92,3
14- Danemark	89,3
15- Luxembourg	6,4

Source : Commission européenne

La France se trouve en 5<sup>ème</sup> position tant en termes de PME éligibles aux fonds que de recettes versées aux PME. Néanmoins, on notera que l'Espagne et l'Allemagne tirent davantage « leurs épingles du jeu » puisqu'elles devancent l'Italie et le Royaume-Uni qui ont, pourtant, davantage de PME situées dans les régions bénéficiant des fonds structurels.

La France pourrait donc mieux informer encore les PME des possibilités qui leur sont offertes.



**UNE METHODE *LOBBYISTE* FRANCAISE  
SATISFAISANTE, MAIS PERFECTIBLE**



Bien trop d'entreprises françaises considèrent encore le *lobbying* comme une science à part, dont l'utilité ne serait pas vraiment démontrée, et, qui serait jugée souvent contraire à l'éthique.

La mésinformation de celles-ci sur ce sujet, pourtant très important, à l'heure où la plupart des décisions se prennent à Bruxelles, laisse le champ libre à leurs partenaires européens d'influer, comme ils l'entendent, sur les processus communautaires.

Offrir aux acteurs économiques la possibilité de s'exprimer librement sur les enjeux qui les concernent passe nécessairement par quatre axes de propositions.

### **A. Propositions pour améliorer l'image du *lobbying* : la mise en œuvre d'une véritable politique déontologique**

#### **1- Proposition → Répertorier les *lobbyistes* soumis à un code de déontologie**

L'« *European public affairs directory* », véritable livre de chevet des *lobbyistes* européens remis à jour périodiquement, et le répertoire électronique de la Commission européenne CONECCS<sup>20</sup> pourraient ajouter une mention spéciale pour les groupes de *lobbying* soumis à une charte déontologique nationale.

#### **2- Proposition → Créer un code de déontologie communautaire commun aux différentes institutions applicable à tous les *lobbyistes***

Si le Parlement européen prévoit un système d'accréditation et impose le respect de règles déontologiques, la Commission privilégie un système d'autorégulation qui invite les groupes d'intérêt à élaborer volontairement des codes de conduite. Une charte déontologique communautaire applicable à toutes les institutions pourrait être envisagée. Il ne s'agit nullement d'octroyer des privilèges quant à l'accès à l'information, aux immeubles ou encore aux fonctionnaires. Cette liste d'accréditation pourrait être extensible et tout contrevenant aux règles élémentaires de conduite sanctionné par un retrait de ladite liste. Elle servirait même de repère essentiel aux fonctionnaires européens pour identifier les groupes à éviter et permettrait également de soumettre les cabinets américains présents à Bruxelles à un minimum de règles déontologiques.

#### **3- Proposition → Adapter le Code de déontologie des avocats aux *lobbyistes* pour les aider à se faire connaître des entreprises**

Au niveau des cabinets d'avocats qui exercent une activité de *lobbying*, il conviendrait également d'adapter le code de déontologie auxquels ils restent soumis et qui ne prend pas suffisamment en compte l'évolution de la profession.

Les conseillers juridiques, avant d'être rattachés à la profession d'avocat, avaient, en leur temps, réclamer des règles juridiques distinctes pour leur activité. Cette différenciation s'impose pour les avocats *lobbyistes*. L'avocat est soumis à l'obligation du contradictoire, mais son respect envers les institutions publiques devrait être formellement mentionné dans le règlement intérieur des barreaux.

<sup>20</sup> [http://www.europa.eu.int/comm/civil\\_society/coneccs/index\\_fr.htm](http://www.europa.eu.int/comm/civil_society/coneccs/index_fr.htm)



L'interdiction faite aux avocats de faire de la publicité à l'extérieur de leur cabinet par le biais, notamment, de plaquettes est particulièrement inadaptée.

## **B. Propositions pour créer une culture du *lobbying* : la mise en place d'une politique de formation adéquate**

1- **Proposition** → Initier toutes les formations (écoles de commerce, formations pour les ingénieurs, MBA, avocats...) au *lobbying*

Les PME, déjà peu enclines à pratiquer le *lobbying* qu'elles considèrent encore trop souvent comme une pratique réservée aux grands entreprises, ne peuvent bien souvent que difficilement compenser leurs lacunes en la matière par des formations qui s'avèrent souvent très coûteuses.

Les quelques cours, qui existent, sont, par ailleurs, dispensés de manière théorique avec, parfois, une simple visite des institutions européennes.

De manière générale, une « culture du *lobbying* » n'existera en France que si les futurs cadres y sont sensibilisés. Pour l'heure, cette formation est considérée comme une spécialité ou ne figure que dans les cours spécifiques au droit communautaire. Il serait utile d'en étendre son enseignement le plus largement possible dans les écoles de commerce, mais aussi les écoles d'ingénieurs, les MBA et auprès des avocats.

Les écoles de formation des futurs avocats devraient, en effet, sensibiliser davantage leurs étudiants à cette nouvelle pratique de la profession qu'est le *lobbying* bruxellois, qui s'éloigne de la conception traditionnelle que l'on se fait de l'avocat.

La formation en matière de *lobbying* mériterait d'être dispensée par des consultants qui feraient état de leur expérience professionnelle.

Il ne faut, cependant, pas se leurrer ; le *lobbying* s'apprend essentiellement sur le terrain et des cours de communication plus nombreux, quelque soit le cursus universitaire, permettraient d'éveiller à une telle pratique qui mérite d'être « labellisée ».

2- **Proposition** → Former les cadres au *lobbying* pour inculquer une conscience européenne dans tous les secteurs d'activité de l'entreprise

Au sein de l'entreprise, les patrons et les chefs de service doivent avoir une responsabilité européenne. Il importe d'inculquer, aux cadres, la pratique du *lobbying* par des programmes de formation continue adéquats, ce qui permettra de « redorer le blason » du *lobbyiste*.

3- **Proposition** → Encourager la formation linguistique

Même si cela apparaît évident, il est bon de rappeler qu'une démarche *lobbyiste* impose une approche multilingue <sup>21</sup>.

<sup>21</sup> La CCIP avait déjà eu l'occasion de s'inquiéter de la faiblesse linguistique des Français dans un Rapport précédent (Rapport de Mme E. HERVIER « Favoriser la mobilité géographique des



4- **Proposition** → Favoriser l'apprentissage du travail en équipe dans le système éducatif français

Les Français sont, de manière très générale, insuffisamment sensibilisés dans leur formation initiale au travail d'équipe, élément important de l'approche *lobbyiste*. Remédier à cette lacune servirait, de manière plus générale, toutes les activités de l'entreprise.

### C. Propositions pour optimiser le *lobbying* français : la promotion d'un changement de méthode

1- **Proposition** → Veiller à ce que tous les *lobbyistes* français soient utilement répertoriés pour une plus grande visibilité

Il existe un manque de vigilance des *lobbyistes* françaises à se faire répertorier dans la catégorie adéquate au sein de l'ouvrage de référence qu'est le « *The European Public Affairs Directory* » et le répertoire électronique CONECCS, créé à l'initiative de la Commission européenne et consultable sur son site internet EUROPA<sup>22</sup>,

2- **Proposition** → Inciter les *lobbyistes* à multiplier les synergies entre eux

On ne pourra pleinement parler de « *lobbying* français » que si les *lobbyistes* apprennent à mutualiser leurs énergies et à trouver les partenaires défendant des intérêts identiques pour donner davantage de poids à leurs engagements. Il est utile de dépasser la vision « franco-française ». Le système français des réseaux (ENA, grandes écoles...) perd de son efficacité dans une dimension européenne<sup>23</sup>.

3- **Proposition** → Favoriser le maintien à leurs postes des *lobbyistes* durant une période minimale de cinq ans

La capacité d'exercer un bon *lobbying* s'apprécie par un carnet d'adresses fourni et une connaissance approfondie du terrain qui ne peuvent s'acquérir que sur une période minimale de cinq ans. La performance des *lobbyistes* s'apprécie aussi de par leur ancienneté. Les entreprises anglo-saxonnes ont mieux intégré cet élément de fait que les entreprises françaises. Il faut pouvoir motiver les *lobbyistes* sur la durée.

4- **Proposition** → Inciter les experts nationaux détachés (END), stratégiquement placés, à avoir des contacts réguliers avec les industriels

Les rapports avec les institutions communautaires peuvent être facilités par des experts nationaux détachés (END) - fonctionnaires nationaux en poste à Bruxelles pour une période de moyenne durée -, encore faut-il qu'ils soient bien placés et que leur expérience puisse être utilement exploitée par les autorités nationales. Il est

---

travailleurs au sein de l'Union européenne », 12 juillet 2001, <http://www.cci.fr/etudes/propos/internat/her0107.htm>.

<sup>22</sup> [http://www.europa.eu.int/comm/civil\\_society/coneccc/index\\_fr.htm](http://www.europa.eu.int/comm/civil_society/coneccc/index_fr.htm). Ce répertoire a été créé suite à une Communication sur « *Un dialogue ouvert et structuré entre la Commission et les groupes d'intérêt* » du 2 décembre 1992 (JOCE C63 du 5 mars 1993).

<sup>23</sup> Selon un responsable de Logos Public Affairs.



donc nécessaire de placer stratégiquement les Experts Nationaux Détachés, mais surtout de les encourager à avoir de nombreux contacts avec les industriels. Une meilleure gestion des carrières par l'administration française est souhaitable, à la fois, pour encourager les meilleurs à « s'expatrier » à Bruxelles et également pour valoriser, au sein de l'administration française, l'expérience acquise.

5- **Proposition** → Eviter de démultiplier les différents échelons du lobbying et privilégier des contacts réguliers auprès des institutions européennes en utilisant les fédérations

Sans chercher à démultiplier à l'infini les stades de représentation - ce qui serait contraire à tout lobbying efficace -, les PME doivent privilégier l'action *lobbyiste via* leurs fédérations.

6- **Proposition** → Encourager les Français à se positionner sur des postes clefs dans les fédérations européennes

Contrairement aux Allemands, les Français sont insuffisamment présents dans les fédérations européennes. Il importe qu'ils se positionnent dans ces structures, ce qui est déterminant pour l'avenir. Ce n'est qu'à ce prix qu'ils pourront utilement faire valoir leurs intérêts. A l'UNICE, la confédération européenne des employeurs, il est patent de voir que les Français sont sous-représentés.

7- **Proposition** → Renforcer le rôle du Cercle des délégués permanents français à Bruxelles

Le Cercle des délégués permanents français à Bruxelles joue déjà un rôle important, mais son impact mériterait d'être renforcé auprès de la Représentation permanente, du Ministère des affaires européennes ou encore du Secrétariat Général du Comité Interministériel.

## **D. Propositions pour sensibiliser les entreprises : le rôle des fédérations et la réorganisation des entreprises**

1- **Proposition** → Promouvoir l'esprit de lobbying au sein des fédérations françaises

Les fédérations françaises, qui ont un véritable rôle de *lobbying* tant national que communautaire, ont un devoir d'information auprès de leurs adhérents pour les familiariser à cette pratique et les encourager à faire valoir, plus souvent et de manière plus efficace, leurs positions. Une large part de leurs sites Internet devrait, à ce titre, être réservée à l'approche *lobbyiste*, à leurs actions en ce sens et à l'incitation des entreprises à agir en ayant recours, si besoin, à leurs services<sup>24</sup>. Un renforcement de la concertation avec les entreprises dans les fédérations nationales, voire même entre elles, en vue de définir des vues communes françaises à mettre en perspective avec celles des partenaires concurrents s'impose.

<sup>24</sup> Voir en ce sens : Rapport M. GODMER , « La réforme de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) – Quelle place pour les PME françaises », 19 octobre 2000, <http://www.ccip.fr/etudes/arch/rap00/god0010.htm>



2- **Proposition** → Traiter les affaires européennes de manière transversale au sein de l'entreprise

La démarche doit également être interne à l'entreprise en privilégiant un traitement des affaires européennes « à l'horizontale » <sup>25</sup>. La recherche de l'information européenne et la mise en œuvre d'une stratégie ne doivent pas seulement faire l'objet d'une direction particulière de l'entreprise, mais constituer un réflexe, quelque soit le service de l'entreprise ou son secteur d'activité. Ses professionnels sensibilisés aux politiques européennes doivent, ensuite, se rapprocher de leur représentation bruxelloise et exercer un véritable travail en synergie avec elle, car connaître l'entreprise pour laquelle on agit, est primordial pour le *lobbyiste*.

3- **Proposition** → Inciter les entreprises à détacher des cadres auprès des institutions communautaires

Il faudrait aussi faire usage de la possibilité qu'ont les entreprises et associations professionnelles de détacher certains cadres directement dans les institutions. Les Français n'en usent pas suffisamment, contrairement aux britanniques.

---

<sup>25</sup> La lettre de l'expansion, lundi 4 mars 2002, n° 1598, p. 2.



**ANNEXE 1**

Données sur les fonds structurels

**ANNEXE 2**

Liste des représentants permanents à Bruxelles

**ANNEXE 3**

Les fédérations européennes de défense des entreprises

**ANNEXE 4**

Résultats d'une enquête auprès des Délégués permanents à Bruxelles



## ANNEXE 1

### DONNEES SUR LES FONDS STRUCTURELS

**Répartition indicative des crédits par Etat membre pour la période 2000-2006**  
(en millions d'euros, prix 1999)

	Objectif 1	Ex- Objectif 1	Objectif 2	Ex- Objectif 2 et 5b	Objectif 3	Total Objectifs 1,2 et 3
B	0	625	368	65	737	1 105
DK	0	0	156	27	365	521
D	19 229	729	2 984	526	4 581	26 794
EL	20 961	0	0	0	0	20 961
E	37 744	352	2 553	98	2 140	42 437
<b>F</b>	<b>3 254</b>	<b>551</b>	<b>5 437</b>	<b>613</b>	<b>4 540</b>	<b>13 231</b>
IRL	1 315	1 773	0	0	0	1 315
I	21 935	187	2 145	377	3 744	27 824
L	0	0	34	6	38	72
NL	0	123	676	119	1 686	2 362
A	261	0	578	102	528	1 367
P	16 124	2 925	0	0	0	16 124
FIN	913	0	459	30	403	1 775
S	722	0	354	52	720	1 796
UK	5 085	1 166	3 989	706	4 568	13 642
<b>Total</b>	<b>127 543</b>	<b>8 411</b>	<b>19 733</b>	<b>2 721</b>	<b>24 050</b>	<b>171 326</b>

Source : Commission européenne.

**Objectif 1** : Promotion du développement et ajustement structurel des régions en retard de développement

**Objectif 2** : Reconversion économique et sociale des régions en difficulté structurelle

Ex-objectif 5b : Développement des zones rurales fragiles

**Objectif 3** : Développement des ressources humaines

### Récapitulation du financement des dépenses

Etats membres	Total du financement (en milliards d'euros)
Allemagne	21 598
Autriche	2 107
Belgique	3 243
Danemark	1 682
Espagne	6 268
Finlande	1 218
<b>France</b>	<b>14 255</b>
Grèce	1 362
Irlande	983
Italie	10 804
Luxembourg	194
Pays-Bas	5 248
Portugal	1 198
Royaume-Uni	12 913
Suède	2 476
<b>Total</b>	<b>85 557</b>

Source : JOCE L105/19, 17 avril 2001.



## ANNEXE 2

### LISTE DES REPRÉSENTANTS PERMANENTS À BRUXELLES

#### A. Collectivités territoriales

Alsace  
 Auitaine  
 Basse Normandie  
 Bouches du Rhône  
 Bretagne - Pays de Loire  
 Centre Atlantique (Région Centre et Poitou-Charentes)  
 Collectivité Territoriale de la Corse  
 Côtes d'Amor  
 Cellule Franche-Comté Europe  
 DOM Martinique  
 Grand-Est  
 Haute Normandie  
 Ile de France  
 Limousin  
 Lorraine  
 Nord-pas-de-Calais  
 Picardie  
 Polynésie française  
 Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse  
 Rhône-Alpes  
 Ville de Tours

#### B. Organisations professionnelles et consulaires

**ACFCI** Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie

##### **Aéronautique**

**GIFAS** (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales)

##### **Agriculture**

**APCA** (Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture)

**BEAF** (Bureau Européen de l'Agriculture Française)

**CFCA** (Confédération Française de la Coopération Agricole)

**SAF** (Société des Agriculteurs de France)

##### **Artisanat**

**BEAF** (Bureau Européen de l'Artisanat Français)

##### **Association des CCI de Paris-Ile-de France**

##### **Barreaux de France**

**CEPLIS** Conseil Européen des Professions Libérales

##### **Chambres (Régionales) de Commerce et d'Industrie et de Métiers**

*Chambre de Commerce et d'Industrie de la Martinique*

*Chambre Française de Commerce et d'Industrie de Belgique (CFCIB)*

*Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie du Nord-pas-de-Calais*

*Chambre Régionale des Métiers du Nord-pas-de-Calais*



*Chambre de Commerce et d'Industrie du Var*  
*Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris – Ile de France*

### **Cogénération**

**COSTIC** (Comité Scientifique et Techniques des Industries Climatiques)

### **Economie Mixte**

FNSEM (Fédération Nationale des Sociétés d'Economie Mixte)

### **Entreprises**

AFEP - AGREF : (Association Française des Entreprises Privées - Association des Grandes Entreprises Françaises)

ERAI : (Entreprise Rhône-Alpes International)

### **Epargne**

Centre National des Caisses d'Epargne

### **EURODOM**

### **Fruits & Légumes**

ANIFELT (Fruits & Légumes transformés)

INTERFELT (Fruits & Légumes)

### **Jeux**

Confédération Française des Professionnels en Jeux Automatiques

### **Lait**

ATLA (Association de la Transformation Laitière Française)

**MEDEF** Mouvement des Entreprises de France

### **Métallurgie**

Union des Industries Métallurgiques et Minières

### **Mutualité**

Fédération Nationale de la Mutualité Française

Société Mutuelle d'Assurance sur la vie du Bâtiment et des Travaux Publics

### **Navires**

Chambre Syndicale des Constructeurs de Navires

SACD Société des Auteurs et Compositeurs Dramatiques

### **Transports**

FNTR (Fédération Nationale des Transports Routiers)

RATP (Régie Autonome des Transports Routiers)

Union des Transports Publics

### **Viandes & Bestiaux**

FFCB (Fédération Française des Commerçants en Bestiaux)

FNICGV(Fédération Nat. de l'Industrie et du Commerce en Gros des Viandes)

### **Fédérations représentées au sein de la Maison des Professions et des Entreprises Françaises c/o MEDEF**

GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales)

SILVESTRE



SFIC (Syndicat Français de l'Industrie Cimentière)  
 FIEV (Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules)  
 FIM (Fédération des Industries Mécaniques)  
 UIT (Union des Industries Textiles)  
 SNRC(Syndicat National de la Restauration Collective)

### **C. Entreprises**

Air France  
 Airsys ATM  
 Alcatel  
 Aventis  
 Aventis Pharma CPP  
 Banques Populaires Françaises  
 BDPA  
 Beaumont (SOGEA-SGE)  
 B.N.P(Banque Nationale de Paris)  
 Bouygues S.A.  
 Bull S.A.  
 Bureau Véritas  
 Caisse des Dépôts et Consignations  
 CETELEM  
 COBEPA S.A. (Compagnie Belge de Participations Paribas)  
 COGEMA  
 Dassault E.E.F.

#### ***Entreprises Equipement France***

SNBATI (Syndicat National du Bâtiment et des Techniques Intégrées)  
 UNFOHLM(Union Nationale des Fédérations et des Organismes de HLM)  
 CSTB (Centre Scientifique des Techniques du Bâtiment)  
 COBATY

#### ***Environnement Espace Forêts***

IGN (Institut Géographique National)  
 IGN-FI (IGN France-International)  
 METEO-F (Météorologie Nationale)  
 OGE (Conseil Supérieur de l'Ordre des Géomètres Experts)  
 ONF (Office National des Forêts)

Électricité de France  
 European Aeronautique Defense and Space Company  
 Framatome  
 France Telecom  
 Gaz de France  
 Groupe Limagrain  
 Pierre Fabre Médicaments  
 Laboratoires Servier  
 Lagardère  
 La Poste  
 Michelin  
 Pechiney  
 Pernod-Ricard  
 PSA - Peugeot-Citroën  
 Renault  
 Rhodia  
 Saint Gobain  
 Saint Gobain Recherche



Schlumberger Ltd / ofitech SA  
 Schneider Electric Industries  
 Seita – Groupe Altadis  
 Société Générale de Surveillance  
 Société Nationale des Chemins de Fer  
 SNECMA  
 SOPEXA  
 Thomson  
 Total Fina Elf  
 Vivendi

#### **D. Organismes de recherche**

ANVAR  
 CLORA  
 ARMINES  
 CEA  
 CNES  
 CNRS  
 GET  
 IFP  
 IFREMER  
 IRD  
 INRA  
 INSERM  
 METL  
 ONERA  
 UNIVERSITÉS

#### **E. Conseils - consultants**

AI-2P Accompagnements institutionnels vers les Pouvoirs Publics  
 A & M Associés  
 BCEOM Société Française d'Ingénierie  
 Cabinet 3CE  
 Cabinet Berlioz & C°  
 Cabinet Bredin Prat Saint Esteben  
 Cabinet Bruno Lefébure  
 Cabinet COUTRELIS & Associés  
 Cabinet Demolin-Brulard  
 Cabinet DS Brussels  
 Cabinet Fidal Bruxelles  
 Cabinet Fontaneau  
 Cabinet Francis Lefebvre  
 Cabinet Gide Loyrette Nouël  
 Cabinet Huglo Lepage  
 Cabinet Klein-Goddard & Associés  
 Cabinet Moquet Borde Dieux Geens & Associés  
 Cabinet Pierre Hernandez  
 Cabinet Siméon & Associés  
 Cabinet Stibbe Simont Monahan Duhot  
 Cabinet Thieffry & Associés  
 Cabinet UGGC Uettwiller Grelon Gout Canat & Associés  
 Consultants  
 Eссор Europe  
 Euralia-Guérin sprl  
 ESL & Network



EUTAC



## ANNEXE 3

### LES FEDERATIONS EUROPEENNES DE DEFENSE DES ENTREPRISES

#### 1. ASSOCIATION DES CHAMBRES DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE EUROPEENNES (EUROCHAMBRES)

- **Année de constitution** : 1958
- **Statut juridique** : Association internationale sans but lucratif
- **Type organisation** : Fédérations de services et de producteurs
- **Pays d'établissement** : Belgique
- **Site Web** : <http://www.eurochambres.be>
- **Objectifs** : Représenter les Chambres de Commerce membres auprès du Conseil européen, du Parlement, et de la Commission européenne.
- **Domaines d'action** : Entreprises.
- **Adresse du siège** :  
5, rue Archimède  
B-1000 Bruxelles - Belgique  
**Tel:** (+32 2) 282 08 50 **Fax:** (+32 2) 230 00 38 **E-Mail:** eurochambres@eurochambres.be
- **Titulaires des postes** : M. ABRUZZINI Arnaldo (*Secretary General*)  
M. LEITL Christoph (*President*)

#### 2. UNION EUROPEENNE DE L'ARTISANAT ET DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (UEAPME)

- **Année de constitution** : 1979
- **Statut juridique** : Organisation internationale à but non lucratif
- **Type organisation** : Fédération d'employeurs
- **Pays d'établissement** : Belgique
- **Site Web** : <http://www.ueapme.com/>
- **Objectifs** : L'UEAPME accompagne le processus législatif européen en défendant les intérêts de la petite entreprise dans l'UE et au delà dans les pays candidats. Ceci se fait par des prises de positions, participations à des auditions de la Commission, du Parlement etc. sur tous les sujets intéressants à l'ordre du jour.
- **Domaines d'action** : Affaires sociales, Affaires économiques et financières, Concurrence, Culture, Domaines d'intérêt général de l'UE, Education, Elargissement, Emploi, Entreprises, Environnement, Fiscalité, Marché intérieur, Politique régionale, Protection des consommateurs, Recherche, Relations extérieures, Société de l'information.
- **Adresse du siège** :  
4, rue Jacques de Lalaing  
1040 Bruxelles - Belgique  
**Tel:** (+32 2) 230 75 99 **Fax:** (+32 2) 230 78 61 **E-Mail:** ueapme@euronet.be
- **Titulaires des postes** : BONETTI Andrea (*President*)  
MÜLLER Hans-Werner (*Secretary General*).



### 3. CENTRE EUROPEEN DES ENTREPRISES A PARTICIPATION PUBLIQUE ET DES ENTREPRISES D'INTERET ECONOMIQUE GENERAL (CEEP)

- **Année de constitution** : 1961
- **Statut juridique** : Association internationale de droit belge
- **Type organisation** : Fédération d'employeurs
- **Pays d'établissement** : Belgique
- **Site Web** : <http://ceep.org>
- **Objectifs** : Le CEEP est une organisation d'employeurs reconnue par la Commission comme « partenaire social », entendu au sens du Traité de l'Union Européenne. Le but du CEEP est de :
  1. Représenter ses membres auprès des institutions de l'UE, et de toutes autres organisations européennes : agences, centres, comités etc...
  2. Remplir ses prérogatives et ses obligations en tant que « partenaire social » dans la politique sociale de l'UE.
  3. Informer et soutenir ses membres dans les activités des institutions communautaires.
  3. Diffuser les prises de positions des entreprises-membres.
  4. Organiser des séminaires, des colloques, ainsi que d'autres formes d'action concertée.
- **Domaines d'action** : Affaires sociales, Affaires économiques et financières, Concurrence, Elargissement, Emploi, Energie, Entreprises, Environnement, Fiscalité, Marché intérieur, Politique, régionale, Santé, Transports.
- **Adresse du siège** :  
15, rue de la Charité, Boîte 12  
B-1040 Bruxelles - Belgique  
**Tel:** (+32 2) 219 27 98 **Fax:** (+32 2) 218 12 13 **E-Mail:** [ceep@interweb.be](mailto:ceep@interweb.be)
- **Titulaires des postes** : CRAVINHO João (*President*)  
GAVA Nunzia (*Director*)  
PLASSMANN Rainer (*Secretary General*)
- **Organe consultatif** de la Commission (DG *Employment & Social Affairs*)

### 4. CONFEDERATION EUROPEENNE DES JEUNES ENTREPRENEURS (YES FOR EUROPE)

- **Année de constitution** : 1988
- **Statut juridique** : Organisation sans but lucratif
- **Type organisation** : Fédération d'employeurs
- **Pays d'établissement** : République tchèque
- **Site Web** : <http://www.yes.be>
- **Objectifs** : YES FOR EUROPE a pour objectif de favoriser les échanges entre jeunes entrepreneurs pour promouvoir une stratégie européenne commune, et pour innover dans l'optique du développement durable.
- **Domaines d'action** : Entreprises
- **Adresse du siège** :  
1, Avenue de la Joyeuse Entrée  
1040 Bruxelles - Belgique  
**Tel:** (+32 2) 280 34 25 **Fax:** (+32 2) 280 33 17 **E-Mail:** [secretariat@yes.be](mailto:secretariat@yes.be)
- **Titulaires des postes** : MAINZ Wolfgang (*President*)  
PEZZINI Marco (*Secretary General*)



## 5. JEUNES ENTREPRENEURS DE L'UNION EUROPEENNE (JEUNE)

- **Année de constitution** : 1994
- **Statut juridique** : Association internationale sans but lucratif
- **Type d'organisation** : Fédération d'employeurs
- **Pays d'établissement** : Belgique
- **Site Web** : <http://www.jeune-entrepreneurs.org>
- **Objectifs** : Informer ses membres sur les développements dans les politiques européennes, promouvoir une action commune au niveau européenne, assurer que les intérêts et les opinions de ses membres soient compris et repris par les institutions de l'UE.
- **Domaines d'action** : Affaires sociales, Affaires économiques et financières, Commerce extérieur, Culture, Domaines d'intérêt général de l'UE, Education, Elargissement, Emploi, Entreprises, Fiscalité, Marché intérieur, Protection des consommateurs, Recherche, Relations extérieures, Société de, l'information.
- **Adresse du siège** :  
4, Jacques de Lalaing  
1040 Bruxelles - Belgique  
**Tel:** (+32 2) 230 75 99 **Fax:** (+32 2) 230 78 61 **E-Mail:** [jeune@kmonet.be](mailto:jeune@kmonet.be)
- **Titulaires des postes** : M. Ballerini Mino (Président)  
Mlle Vilar Elena (Secrétaire Général)

## 6. UNION DES CONFÉDÉRATIONS DE L'INDUSTRIE ET DES EMPLOYEURS D'EUROPE (UNICE)

- **Année de constitution** : 1958
- **Statut juridique** : Association de fait
- **Type organisation** : Fédérations d'employeurs
- **Pays d'établissement** : Belgique
- **Site Web** : <http://www.unice.org>
- **Objectifs** : 1. Promouvoir les intérêts professionnels partagés par tous ses membres. 2. « Eclairer » le processus législatif européen de manière à ce que les propositions communautaires tiennent compte des besoins des entreprises. 3. Représenter ses membres au sein du dialogue entre les partenaires sociaux reconnus par le Traité UE. L'UNICE dirige des groupes de travail composés d'experts nommés par ses membres. Ces experts suivent les propositions de la Commission qui peuvent affecter les entreprises, et rédigent des « *Position Papers* » (une centaine chaque année) pour « accompagner » les décisions prises par les institutions de l'UE.
- **Domaines d'action** : Affaires sociales, Affaires économiques et financières, Commerce extérieur, Concurrence, Education, Elargissement, Emploi, Energie, Entreprises, Environnement, Fiscalité, Marché intérieur, Politique régionale, Recherche, Société de l'information, Transports.
- **Adresse du siège** :  
40, rue Joseph II  
1000 Bruxelles - Belgique  
**Tel:** (32 2) 237 65 11 **Fax:** (32 2) 231 14 45 **E-Mail:** [main@unice.be](mailto:main@unice.be)
- **Titulaires des postes** :  
Baron JACOBS George (*President*)
- **Organe consultatif** de la Commission (DG *Employment & Social Affairs*)



## ANNEXE 4

Résultats d'une enquête auprès des Délégués permanents à Bruxelles :

-----

**en prolongement du Projet de rapport sur  
« Le lobbying des entreprises françaises à Bruxelles »**

### 1- Votre type de formation (18 réponses)

Droit :	34 %
Sciences politiques :	20 %
Ingénieurs :	24 %
Commercial :	9,5 %
Langues :	4,5 %
Journaliste :	4 %
Lettres :	4 %

### 2- Les atouts que vous jugez indispensables à la pratique du *lobbying*

#### *Qualités linguistiques :*

- la maîtrise de l'anglais,
- le multilinguisme.

#### Qualités humaines :

- l'obstination et la rigueur,
- la durée de présence (nécessité de créer des relations privilégiées),
- la patience et la persévérance,
- le bon sens et la diplomatie,
- l'esprit de synthèse et d'analyse,
- le sens de la réactivité,
- la capacité à faire l'analyse du passé.

#### *Qualités de communication :*

- le sens du contact, le goût des relations humaines, le sens du "réseau",
- le respect de l'interlocuteur,
- une grande capacité d'écoute et de communication assortie d'une ouverture d'esprit internationale et d'une connaissance d'autres cultures, systèmes et langues européennes,
- **l'adoption d'une approche multiculturelle (avoir une bonne perception des différences culturelles),**
- **l'adoption d'une approche consensuelle et flexible (adopter un langage compris de tous, éviter les références essentiellement nationales),**
- savoir être modeste et à l'écoute de son interlocuteur (ceci n'est pas très français),
- la création d'un réseau de connaissances adapté,
- la maîtrise et le dépassement des stéréotypes.

#### *Qualités d'analyse et de d'information :*

- être informé et avoir la volonté d'informer,
- disposer l'information technique sûre et validée politiquement,



- être qualifié pour pouvoir échanger des informations ayant un intérêt pour le fonctionnaire et pour son client.

*Respect des règles déontologiques :*

- le respect d'un code de conduite,
- le strict respect des règles déontologiques auxquelles sont tenues les avocats, etc.

*Connaissance des arcanes communautaires :*

- une bonne connaissance du cadre institutionnel communautaire,
- l'excellente connaissance du droit communautaire et du fonctionnement des institutions notamment du processus décisionnel,
- **la connaissance des points névralgiques où il faut intervenir au bon moment,**
- la connaissance parfaite des modes de fonctionnement avec les administrations des Etats.

*Connaissances techniques :*

- la capacité de présenter et de défendre un dossier par écrit et oralement avec des arguments fondés et sérieux, ce qui implique une excellente connaissance des tenants et aboutissants des questions en cause, de la volonté, de la persévérance et un esprit d'initiative,
- **la connaissance et la maîtrise des dossiers,**
- **l'écoute des développements de la société civile, politique et économique,**
- la crédibilité en étant représentant d'une association importante ou de sociétés d'envergure mondiale,
- être un bon généraliste et un bon technicien.

### **3- Les instruments et les mesures qui, selon vous, pourraient optimiser le lobbying français**

*Pour améliorer l'image du lobbying :*

- la nécessité d'un code de bonne conduite signé par tous les *lobbyistes* français,
- un meilleur respect de la déontologie, à défaut duquel le *lobbying* est dévalué voire méprisé,
- la démythification des instances communautaires.

*Pour créer une culture du lobbying :*

- une information au sein des entreprises sur l'UE et une accélération du processus de décision,
- une information ciblée et urgente pour permettre aux entreprises de prendre la mesure de l'importance des développements qui ont lieu à Bruxelles,
- des méthodes d'information nouvelles, des systèmes de communication plus sûrs et des recrutements spécifiques pour développer le travail en réseau de spécialistes dans les entreprises, des européens, des animateurs assurant la concertation et la liaison,
- une meilleure communication en général vis-à-vis des entreprises sur ce qu'est une mission de *lobbying* et la nécessité de jouer le jeu directement à Bruxelles,
- une incitation faite au travail en équipe qui est, de loin, la lacune la plus importante du système d'éducation français,
- un recours plus fréquent aux consultants spécialisés et un recours banalisé pour des missions de courte ou de longue durée.

*Pour optimiser le lobbying français :*

- une coopération plus importante des pouvoirs publics (notamment administration centrale) avec les *lobbyistes*,
- une plus large propension de la France et des Français à raisonner « Europe »,



- une meilleure compréhension de la demande des parlementaires français,
- le renforcement du rôle du Cercle des Délégués Permanents français à Bruxelles, notamment vis-à-vis des pouvoirs publics (RP, SGCI, MAE),
- l'apprentissage de la culture de l'autre,
- l'amélioration par l'administration de la gestion des carrières des fonctionnaires détachés dans les institutions,
- la persévérance des entreprises (savoir investir sur une personne et ne pas le changer tous les trois ans), en d'autres termes motiver les lobbyistes sur la durée,
- la création de coalitions trans-européennes en dépassant la vision franco-française qui prime toujours,
- la réforme de l'élection des députés français au Parlement européen afin de responsabiliser ces derniers auprès d'un électorat local et d'éviter les cumuls de mandat,
- l'identification en amont d'un projet soit moins difficile car la publication de l'appel d'offre de pré-étude, d'étude, des résultats des adjudications ne sont plus systématiquement publiés au J.O. (Série S) ni par la Commission ni par les administrations bénéficiaires de fonds communautaires,
- un *lobbying* à la française moins formaliste.

*Pour sensibiliser les entreprises :*

- une participation accrue dans les fédérations professionnelles européennes,
- un véritable travail « main dans la main » avec les structures représentées.

