

[Sylvain Laurens](#), « Make it E.U friendly. Les entrepreneurs du patronat européen face aux logiques de la concurrence économique », *Sociétés contemporaines*, 2013/1, n° 89, pp. 17-46.

Make it E.U. friendly

Les entrepreneurs du « patronat européen »
face aux logiques de la concurrence économique

« Corsaires à corsaires,
L'un l'autre s'attaquant, ne font pas leurs affaires »
Karl Marx, Le Capital, tome I

« Là on a un dossier par exemple où la position d'une partie du CA de ma fédération c'est une position dure, ferme, à l'allemande, ça bouge pas, "c'est comme ça car ce qu'on a marche très bien". Le premier truc, le premier boulot et j'ai mis six mois à le faire, c'est de faire comprendre que si on continue ça, le problème c'est que tous les autres de la coalition vont être largués et ça va pas marcher. (...) Autour de la table, celui qui gueule plus fort que les autres n'a pas toujours raison, vous devez rééquilibrer (...) vous avez un lobbying interne ».

*Pierre, secrétaire général d'une fédération patronale européenne
(secteur automobile), mars 2010*

Les discours médiatiques ou militants sur le lobbying à Bruxelles mettent souvent en avant la « figure » du conseiller influent. Mais défendre des « intérêts » industriels ou économiques auprès des responsables institutionnels européens suppose au préalable que les contradictions propres aux activités économiques aient été levées. À partir d'une série de données fiscales et l'observation ethnographique de réunions internes de business associations européennes, cet article se propose d'entrer dans la « boîte » noire des organisations patronales. Il rend compte des stratégies différenciées que les eurogroupes mobilisent pour que les intérêts des grandes entreprises soient ordonnés, « mis en ordre de marche » par une série d'acteurs dont la tâche est justement d'homogénéiser les points de vue et de les rendre audibles au sein de l'espace politique et institutionnel bruxellois.

En se posant en premier lieu la question des capacités d'influence¹ des milieux d'affaires sur les institutions de l'Union Européenne et en se focalisant sur l'existence d'une poignée de clubs patronaux (comme l'*European Round Table*²), les analystes du lobbying font bien souvent leur le postulat de l'existence d'un « patronat européen ». De même, beaucoup de travaux menés en science politique sur l'impact des groupes d'intérêt économiques sur

1/ L'absence de contradictions internes aux structures portant les intérêts économiques est toujours considérée comme acquise dans les théories de l'*advocacy*, un champ d'études qui connaît en ce moment un essor important. Cf. par exemple Mahoney, 2008 et Woll, 2008.

2/ Pour une histoire démythifiée de l'ERT, se reporter à Pageaut, 2010.

Les analystes du lobbying font bien souvent leur le postulat de l'existence d'un « patronat européen ».

le *policy-making*³ prennent pour acquis l'existence d'un intérêt commun porté par les euro-groupes et autres *business associations* bruxelloises⁴. Au détriment de l'analyse des pratiques (Michel, 2005), ces travaux mettent en scène une classe patronale mobilisée uniformément pour la défense de ses propres intérêts à la fois au niveau institutionnel requis mais aussi au niveau de montée en généralité que supposerait la construction d'une cause patronale « européenne » face à un interlocuteur institutionnel « européen ».

Il n'est certes plus à démontrer que les institutions de l'UE ont pu dans leur genèse être influencées par une doctrine libérale (Cohen *et al.*, 2007). Mais postuler de l'adaptation spontanée des intérêts patronaux au format « européen » revient néanmoins à faire abstraction des processus de construction des causes (Offerlé, 2009) et à occulter tous les processus d'intermédiation à travers lesquels des intérêts économiques particuliers finissent par trouver une expression commune en politique.

Car si l'on veut bien considérer que l'eurocratie fonctionne comme un champ (Georgakakis, 2012) disposant de son propre *capital spécifique* et de ses propres règles (Vauchez, 2007), alors sans doute faut-il dans le même temps considérer que toutes les entreprises n'ont pas la même capacité ou facilité à voir leurs intérêts portés à l'intérieur de ce champ et à enrôler consultants, avocats ou lobbyistes monnayant leur maîtrise des lexiques autorisés.

Or les débats sur le nombre des lobbys et la nécessité de les enregistrer (pour tenter de mesurer leur influence) ont toujours pour horizon la question des effets des acteurs économiques sur les institutions bruxelloises et la démocratie (Berkhout et Lowery, 2010)⁵. Ils ne posent que rarement la question des conditions de possibilité d'une *dé-singularisation* (Boltanski *et al.*, 1984) des intérêts économiques et de leur transposition dans un discours se réclamant d'un intérêt public européen.

Peut-on pour autant considérer que l'existence d'une galaxie de cabinets de consultings, de conseillers en communication et surtout d'un millier de *business associations* installées à Bruxelles, Paris ou d'autres capitales européennes garantit à *elle-seule* un dépassement des logiques de concurrence à l'intérieur de (et entre) chaque secteur

3/ Pour un bilan de ces travaux se reporter à Grossman et Saurugger, 2002.

4/ Cet article mobilise par commodité le terme français « patronal » qui est sans véritable équivalent à Bruxelles ou l'expression courante est plutôt « business groups ». Sur les raisons historiques de ce décalage, cf. Offerlé, 2009. Sur les stratégies européennes du CNPF/MEDEF se reporter à Morival, 2011.

5/ Pour une critique de cette obsession des comptages voir Courty et Devin, 2010.

économique et constitue autant de preuves de l'influence des entrepreneurs économiques sur les institutions de l'UE ?

Il ne s'agit pas là de nier les effets probables des groupes d'intérêt économiques sur la rédaction des textes législatifs mais plutôt, en s'inspirant de l'historien T. Kodistchek (1990), de s'interroger sur les contraintes qui pèsent sur l'institutionnalisation des groupes patronaux et d'analyser le travail réalisé par des agents sociaux dont la tâche est justement de coaliser les intérêts et de les adapter à un espace politique spécifique. Plutôt que de considérer ces *business associations européennes* comme autant de preuves de la projection efficace des intérêts économiques en politique, on se propose ici d'appréhender l'existence de ces structures et le travail de coalition réalisé par leurs salariés comme autant d'indices de l'absence d'un ajustement spontané des intérêts patronaux à un nouvel espace politique se pensant comme « européen ».

En prenant au sérieux la *fonction sociale* que ces structures prétendent remplir, il s'agira donc ici d'analyser comment des intérêts économiques portés par des entreprises locales, nationales mais aussi de plus en plus souvent multinationales sont médiatisés à travers un champ de la représentation des intérêts européens qui oppose à toute entreprise politique l'existence de ses logiques propres.

Cette focale centrée sur les entrepreneurs d'un patronat européen se justifie d'autant plus que les travaux sur le lobbying issus des *European studies* restent particulièrement silencieux sur ce point et offrent un vrai contraste avec l'abondante littérature existant sur la genèse des patronats « nationaux ». En travaillant sur la formation d'une classe patronale anglaise, de nombreux travaux d'historiens anglais ont, par exemple, étudié le travail d'adaptation des structures de représentation locales des chefs d'entreprises face à une bureaucratie nouvelle et en voie d'enracinement (Crossick, 1998). Ils ont montré comment les acteurs patronaux se sont historiquement dotés d'instruments de représentation nationaux et mobilisant les mêmes référents politiques que leurs interlocuteurs étatiques. Tous ces travaux témoignent du fait que l'alliance de différents acteurs économiques au sein de mêmes instances suppose que soient surmontées *a minima* certaines contradictions, que soient dépassées les divisions culturelles, religieuses (Trainor, 1993), les effets de la compétition économique (Grant et Marsh, 1977) mais aussi la « réticence idéologique » à se positionner par rapport à un nouvel acteur bureaucratique ayant la prétention d'intervenir dans les affaires (Morris, 1990).

De même s'intéressant au patronat américain, C. Wright Mills attirait l'attention sur les profondes divisions affectant les business associations américaines (2012 [1957] : 180). Censées jouer un rôle « d'unification de l'élite des cadres » et « diffuser parmi les petits hommes d'affaires le point de vue des grands industriels », ces associations s'avéraient dans les faits parfois « difficiles à manier » car renfermant « des points de vue opposés » portés par des « cliques ». En France, également, historiens ou politistes ont depuis longtemps isolé le lien qui unit historiquement la nationalisation d'un espace politique à la nationalisation aboutie des instances patronales (Fraboulet, 2007 ; Noiriél, 2001 : 167) : un patriotisme patronal redoublant les divisions liées à la concurrence économique et rendant longtemps difficile dans certains secteurs la construction d'une cause internationalisée du patronat (Berger, 2004).

En transposant ces questions à l'analyse de la genèse du champ des fédérations patronales européennes, nous développerons notre propos en trois temps. Dans un premier temps, nous reviendrons sur la sociogenèse de ces fédérations européennes en mobilisant une série de données historiques (1). Il s'agira alors de comprendre à partir de quelles logiques s'est structuré un espace européen de la représentation des intérêts économiques. Puis à partir de données fiscales (publiques en Belgique)⁶, nous nous attacherons à montrer comment ces dynamiques historiques orientent concrètement aujourd'hui cet espace des fédérations patronales à Bruxelles. Ces données permettront de prendre en compte la réalité effective de la puissance financière de ces fédérations patronales européennes, leurs stratégies juridiques, la composition de leur salariat et leurs modes de financement. En tentant de mobiliser des indicateurs objectifs, il s'agira d'appréhender le volume et la nature des capitaux économiques mais aussi sociaux qui sont mobilisés sur Bruxelles afin de produire, secteur par secteur, la position d'un patronat européen (2). Cela étant fait, il sera alors possible d'entrer dans l'épaisseur des pratiques des salariés de ces fédérations en analysant les spécificités de ce travail selon les fédérations considérées. À partir des données recueillies dans le cadre d'une campagne d'entretiens semi-directifs (près d'une cinquantaine) et d'une série d'observations ethnographiques dans des fédérations de secteurs très différents, on rendra compte, enfin, du travail de ces agents sociaux qui ont la tâche de produire du consensus au sein même de ces fédérations (3). À travers ces trois moments de notre réflexion, il s'agira de comprendre l'efficacité non pas de « processus d'influence » mais d'une série de

6/ Je remercie pour leur aide dans le travail de codage et de recodage S. Chantegros, D. Flusin et F. Denord.

dispositifs et d'agents dont l'activité sociale consiste en premier lieu à assurer un travail de rassemblement des acteurs économiques à leurs propres intérêts et ce au nom de contraintes propres à l'espace politique communautaire.

GENÈSE D'UN ESPACE DES FÉDÉRATIONS PATRONALES EUROPÉENNES

Alors que la plupart des ONG se sont installées à Bruxelles dans les années 1990, les plus anciennes fédérations patronales européennes ont été créées dans la deuxième moitié du XIX^e siècle et s'inscrivent dans le paysage bruxellois dès les années 1960 (Meynaud et Sidjanski, 1967). La majeure partie des grandes entreprises européennes cotise ainsi directement ou *via* leurs confédérations patronales nationales auprès de ces associations internationales (le plus souvent de droit belge) qui se sont peu à peu attachées à défendre leurs intérêts auprès des institutions de l'UE.

Ces organisations ont pour tâche de faire la synthèse des différentes positions en présence et de donner à la Commission la position d'ensemble du secteur économique concerné sur tel ou tel dossier en cours (notamment sur les projets de directive). Si rien n'empêche une firme de faire du lobbying « en direct ⁷ » auprès des décideurs européens ou de faire appel à un cabinet de consulting (Lahusen, 2002 ; Van Criecken, 2005), seules ces fédérations peuvent parler au nom de tout leur secteur. Elles offrent pour ce faire à la Commission des positions de synthèse formulées dans un langage déjà « européenisé » et prêtes « à entrer » dans le droit (des « *position papers* » selon le langage indigène).

Ces structures opèrent un important travail d'homogénéisation des points de vue des différentes firmes et sont aujourd'hui des interlocuteurs incontournables dans le processus décisionnel communautaire. Si un projet d'élaboration de normes communes dans tel ou tel secteur est en prévision, il n'est pas rare, en effet, que les agents de la Direction Générale (DG) concernée prennent directement contact avec ces euro-groupes pour obtenir des positions de principe mais aussi des informations techniques nécessaires à l'élaboration des directives.

7/ Pour une liste des firmes françaises à Bruxelles se reporter à notre contribution au rapport Dares, 2011, *op. cit.*

Loin de rester
inactives
les institutions
européennes ont
très largement
favorisé
l'émergence
de fédérations
patronales
à dimension
communautaire.

Loin de rester inactives les institutions européennes ont, en effet, très largement favorisé l'émergence de fédérations patronales à dimension communautaire à compter des années 1960. Cherchant à compenser une absence d'onction électorale directe et dans la perspective de réaliser le marché commun, certains hauts fonctionnaires d'alors sont convaincus qu'il revient aux institutions d'accompagner « un courant de rapprochement européen⁸ ». Ainsi si la plupart des fédérations patronales nationales se sont constituées dans un mouvement allant du local vers le national, du sectoriel vers l'intersectoriel, la situation est sensiblement différente dans le cas de ces fédérations patronales européennes. Ces premières fédérations dont une partie de la Commission Européenne encourage la formation ne sont, en effet, à leurs débuts pas toujours très structurées et « revêtent les formes les plus diverses qui vont de la table-ronde sporadique à l'association légalement constituée ayant personnalité juridique et disposant d'un secrétariat permanent⁹ ». Parfois des fédérations patronales européennes se constituent à partir du « bureau Europe » de fédérations professionnelles internationales qui finiront par s'autonomiser avec le temps et au gré des élargissements. Là où aucune fédération européenne n'existe, des regroupements de fédérations nationales sont encouragés sur la base de « schémas de classification par branche d'activité » proposés par l'ONU ou d'autres instances internationales (OIT, BIT...). Et ce n'est qu'avec le temps que les « comités de liaison » ou les « groupes d'études » figurant dans les documents officiels finiront par s'autonomiser et se constituer en « fédérations » ou « associations ». Ces formes d'organisation se développent le plus souvent parallèlement aux formes de coopérations transfrontalières préexistantes¹⁰ et de façon régulière au cours des années 1970, la Commission se félicitant de « l'apparition de nouvelles organisations au rythme moyen de 10 par an environ¹¹ ».

Bien souvent les fédérations nationales constituent un support logistique pour l'émergence de la fédération européenne. En 1960, sur 137 organisations recensées par les institutions de l'UE, 46 structures présentées comme des fédérations ou associations européennes ont ainsi leur siège dans les locaux de la fédération belge. Durant cette séquence dans laquelle se crée de « l'europeen » avec du « national » ou de « l'international », les interlocuteurs des institutions européennes ne sont pas nécessairement bruxellois et la

8/ Préface de F.-X. Ortoli au *Répertoire des organismes communs créés dans le cadre de la CEE par les associations industrielles, artisanales et commerciales des six pays (1960)*, Bruxelles, Service des publications des CE.

9/ *Idem*.

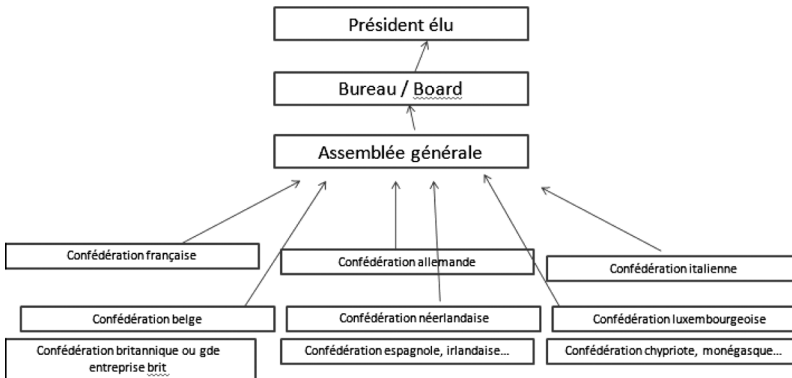
10/ Comme celles analysées par Bussière *et al.*, 2006.

11/ *Répertoire des organismes communs créés dans le cadre des CE par les associations industrielles, artisanales, commerciales et de service des six pays (1973)*, Bruxelles, Service des publications des CE.

concentration sur Bruxelles ne sera jamais définitive et ne l'est d'ailleurs toujours pas aujourd'hui (Laurens et Michel, 2011). Cette augmentation quantitative du nombre de fédérations s'accompagne en revanche « en interne » d'une transformation de la morphologie même des structures qui « s'euro-péanisent » en voyant le nombre de fédérations nationales coalisées augmenter au gré des élargissements successifs de la Communauté européenne.

DIAGRAMME 1

Structure interne « type » d'un euro-groupe dans les années 1980



Cette organisation sur la base de fédérations patronales nationales coalisées est, dans certains secteurs (notamment la chimie voir *infra*), peu à peu remise cause, surtout depuis la deuxième moitié des années 1990. Certaines fédérations ont désormais opté pour des structures internes desquelles transparaît tout le poids à la fois des grandes multinationales du secteur et de l'agenda des institutions de l'UE. Le pouvoir interne est de plus en plus souvent concentré dans les mains d'un Conseil d'administration réunissant les CEO/PDG des principales compagnies du secteur (qui restent directement ou indirectement les principaux financeurs de ces business associations). Cette nouvelle organisation marque la possibilité d'une prise de décision directe des grandes firmes européennes au niveau des *business associations* européennes sans « repasser » par l'aval de fédérations nationales¹².

Autre évolution, certains auteurs récents ont avancé que l'augmentation continue du nombre de ces euro-groupes et l'existence d'antennes bruxelloises de certaines multinationales étaient le signe d'un affaiblissement de ces organisations (Mc Laughlin et Jordan, 1993 ; Guéguen, 2007 : 25). C'est sans doute faire peu de cas d'un

12/ Certaines multinationales implantées dans plusieurs pays européens ne souhaitent plus cotiser pour un même service auprès de plusieurs organisations nationales qui elles-mêmes cotisent à un niveau européen.

double processus. D'une part, il faut prendre en considération un processus de multi-adhésion (une même multinationale cotisant souvent à plusieurs fédérations européennes) qui amène à relativiser le nombre toujours grandissant de fédérations : ce sont parfois les mêmes intérêts représentés derrière des vitrines bruxelloises différentes. Et d'autre part, on ne doit pas perdre de vue le nécessaire respect de *l'économie des grandeurs* qui fait qu'une entreprise (fut-elle en situation de quasi-monopole) ne peut prétendre à elle seule parler au nom de tout son secteur économique européen. Pour ces raisons, ces fédérations patronales occupent toujours aujourd'hui une position de porte-voix à « dimension européenne » inscrit historiquement entre l'espace politico-administratif et la sphère des intérêts économiques. C'est cette position singulière qui fonde la permanence de cette forme de représentation des intérêts économiques malgré la multiplication des cabinets de consulting ou d'experts.

STRUCTURES ET PRINCIPES D'OPPOSITION D'UN CHAMP BRUXELLOIS DE LA REPRÉSENTATION DES ENTREPRISES EUROPÉENNES

Afin de se représenter l'espace propre de ces fédérations européennes nous avons mobilisé les données juridiques et fiscales déclarées ces vingt dernières années. Nous aurions également pu exploiter le nouveau registre « transparence » initié par la Commission européenne et le Commissaire européen Sim Kallas, mais celui-ci ne peut constituer à lui seul une base sûre car il repose sur un modèle déclaratif volontaire et ne liste que les dépenses affectées par les acteurs concernés au lobbying.

En traitant systématiquement les données légales déposées au tribunal de commerce, on obtient des données plus partielles (car toutes les fédérations ne se soumettent pas à la loi) mais sans doute plus exhaustives car les *business associations* y déclarent l'ensemble de leur budget. Sur les 649 fédérations européennes basées en Belgique et recensées par l'édition 2009 du Landmarks, en mars 2010 seules 360 disposaient d'un numéro de TVA en règle et seules 349 (53 %) étaient pleinement enregistrées auprès du tribunal de commerce belge¹³. Seules 90 (13 %) de ces fédérations disposaient au final de comptes publiés et accessibles au public auprès de la Banque Nationale Belgique (équivalent du greffe), un dépôt pourtant obligatoire pour

13/ Statuts accessibles via le site internet du tribunal de commerce (rebaptisé service fédéral de justice) : <http://www.ejustice.just.fgov.be/tsv/tsvf.htm>

toute association internationale sans but lucratif une fois tous les deux ans¹⁴. 83 avaient déposé des données suffisamment exhaustives pour pouvoir être exploitées.

Cette distance aux règles juridiques belges fournit déjà une précieuse indication sur l'état du champ de la représentation des intérêts économiques européens. On pourrait analyser cet affranchissement comme le produit d'une distance socialement constituée aux règlements qui caractérise certains milieux économiques dominants (Spire, 2011). Mais elle renvoie sans doute aussi à cette genèse historique particulière précédemment décrite, à un faible état d'institutionnalisation initial du champ de la représentation d'intérêt qui pèse encore aujourd'hui à l'état latent. Comme le laisse transparaître le témoignage de ce salarié d'une fédération patronale du secteur chimique (employant 10 salariés en CDI), plusieurs fédérations patronales – pourtant très visibles dans le quartier européen – ne sont en réalité que des associations « de fait ». Les salariés de ces associations européennes sont parfois embauchés réellement par des compagnies ou par l'intermédiaire de montages indirects faisant reporter sur les fédérations nationales le coût de leur emploi :

« Ma fédération vient de fêter ses 50 ans, ça existe depuis 1958, donc ça a été créé vraiment en même temps que le Traité de Rome. (...) – **Et statutairement c'est une AISBL ?** Pour l'instant, c'est une association de fait. Il n'y a pas de dépôt de statuts... (...) On est en train de changer, on est enfin en train de déposer des statuts parce que le problème, c'est que quand t'as pas de personnalité juridique, il y a tout un ensemble de choses que tu ne peux pas faire. (...) Moi, je suis salarié d'une association de fait mais qui... [hésitant] si tu veux tout est intégré dans le système pour les cotisations sociales et ça fonctionne comme une société normale, sauf que c'est pas formellement une AISBL (...) et on n'a pas de numéro de TVA¹⁵. »

Selon nos statistiques, l'absence de déclaration formelle ne semble pas corrélée à la taille de la structure ou au secteur économique. Pour preuve malgré ces absences de déclaration, l'exploitation des données fiscales peut être considérée avec attention car la structure d'arrivée des 83 fédérations ayant déposé les bilans comptables les plus complets auprès de la BNB est pour le moins comparable à la structure de 360 fédérations ayant déposé leurs statuts auprès du tribunal belge.

14/ Site de la BNB : <http://bcc.nbb.be/BCCIA0101/WEB/actions/Frames?LangIndex=F>

15/ Entretien, octobre 2010.

TABLEAU 1

Secteurs économiques des euro-groupes déclarés en Belgique

(Source : d'après Landmarks 2009 et tribunal de commerce)

	Ensemble fédérations basées en Belgique ayant des statuts déposés (TVA en règle)		83 Fédérations ayant déposé leurs comptes entre 2007 et 2009	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Energie	42	11,6	9	10,8
Agroalim.	37	10,2	9	10,8
Prod. industrie	36	10,0	7	8,4
Transports	35	9,7	11	13,3
Pro lib. services	35	9,7	3	3,6
Ind. chimique	31	8,6	5	6,0
Audiovisuel	17	4,7	8	9,6
Métaux	15	4,2	2	2,4
Banque, assur.	14	3,9	4	4,8
Construction	10	2,8	4	4,8
Informatique	10	2,8	2	2,4
Santé	10	2,8	3	3,6
Aerosp, Téléc	9	2,5	3	3,6
Commerce	9	2,5	3	3,6
Consulting	14	3,9	1	1,2
Automobil	7	1,9	3	3,6
Pharmacie	7	1,9	2	2,4
Textile	5	1,4	2	2,4
Autres	17	4,7	2	2,4
Total	360	100,0	83	100,0

Autre preuve de la représentativité de l'échantillon, le nombre de salariés déclarés est également comparable à ceux que des sources officielles mais partielles avaient pu laisser entrevoir par le passé¹⁶. Suffisamment de données fiscales ont pu être recodées pour se représenter les différences qui traversent l'espace des fédérations patronales européennes. Ces données converties en variables ont trait à la forme juridique de la fédération, à la dernière date d'actualisation de ses statuts, au volume des actifs, au nombre total de travailleurs, au taux de féminisation des personnels salariés et à leurs formations. Les variables retenues en variables illustratives ont trait au secteur économique concerné, au type d'adhésions autorisées dans la structure, aux actifs immobiliers (voir contributions dans le tableau en annexes).

16/ Base de données Pressure. En 2004, suivant le *Directory of professional trade associations* édité par la Commission, sur 388 *business associations* bruxelloises, 76 % avaient entre 2 et 10 salariés. Celles-ci sont aussi très majoritaires dans notre échantillon (57 %). Notre échantillon contient par ailleurs une bonne proportion d'associations de taille moyenne ou importante. Les associations ayant entre 10,1 et 15 salariés représentaient 6 % de cet annuaire de 2004 (contre 9 % de notre échantillon). Les associations ayant plus de 15,1 salariés représentaient 7,2 % de l'annuaire (contre 10 % dans notre échantillon). Seule distorsion, parmi les petites associations notre échantillon surévalue la part des très petites associations. 9 % avaient un seul salarié dans l'annuaire de 2004 (contre 23 % dans notre échantillon). Cela est sans doute dû au fait que la Commission fait face à un fort taux de non réponses lors de l'envoi de ses questionnaires (27 % pour 2004) et liste moins systématiquement que l'administration fiscale les associations de taille modeste.

Retraitées sous la forme d'une analyse des correspondances multiples, ces données rendent visibles les principes d'opposition qui traversent cet espace. Nous retiendrons pour l'analyse les trois premiers axes qui ont un pourcentage cumulé de 31 % et des taux respectifs qui s'établissent à 11,66 % (valeur propre 0.345), 10,12 % (valeur propre 0.300) et 9,23 % (valeur propre 0.273). Ces trois premiers axes rassemblent des points de vue très complémentaires sur la dispersion des points. Le premier axe comporte des modalités très contributives du point de vue des actifs financiers et du nombre de salariés. Le second axe éclaire les différenciations existantes sous l'angle des statuts existants. Le troisième axe opère d'importantes distinctions parmi les organisations en fonction de leur proximité au pôle le plus commercial de la représentation d'intérêt (opposant les groupes d'intérêt déclarés sous statut associatif aux sociétés de partage commercial notamment). L'axe 4 aurait seulement apporté 8,15 % supplémentaire et répète des éléments déjà évoqués sur les différences entre gros et petits employeurs (axe 1)¹⁷.

TABLEAU 2
Modalités apportant la plus forte contribution à l'axe 1

Actifs >3 ME	15,4
Fém ^o glob = 30 à 70 %	11
15,1 à 50 sal ETP	10,6
Fém ^o glob = 0 à 30 %	9,6
50 à 70 % et. sup	7,7
Actifs < 200 KE	7
1 sal ETP	6,4
AISBL	4,9
Autres statuts juridiques	3,9
Actifs < 500 KE	3,3

L'axe 1 (en ordonnées sur le diagramme suivant) oppose donc les fédérations patronales européennes principalement sous l'angle de leur taille, notamment en fonction de la taille de leurs actifs (opposant par exemple les euro-groupes dont les actifs dépassent les 3 millions d'euros à ceux dont les actifs ne dépassent pas les 200 000 euros par an). Il différencie également les fédérations sous l'angle du nombre de salariés à temps plein internalisés dont elles disposent. On peut donc considérer que cet axe 1 synthétise classiquement des données relatives à un *volume de capital* et distingue les grosses fédérations des fédérations plus modestes. Il rend d'abord

17/ L'axe 4 accorde une importance au mode d'adhésion à l'association en opposant les associations disposant d'un mode d'adhésion mixte à celles reposant sur un mode d'adhésion sans panachage possible (soit ouvertes uniquement à des fédérations nationales soit à des entreprises). Ces modalités contribuent pour 23,4 % à l'axe 4.

visible les différences de nature économique¹⁸ et vient rappeler que la division première qui traverse l'espace des fédérations patronales reste la puissance financière que les entreprises consentent à donner à leurs instruments de représentation (le secteur de la pharmacie et des métaux arrivant en tête). Les fédérations européennes situées au nord du premier plan (qui voit se croiser axe 1 et axe 2) sont celles qui disposent d'abord de la capacité financière et de l'assise économique la plus importante. Paradoxalement, budgets importants et affichage d'un statut associatif vont de pair. Plus une fédération patronale dispose de budgets importants et plus elle a de chance de disposer d'un statut associatif. Au travers de cet axe, le fait de disposer d'un statut d'ASBL (le plus répandu) positionne la fédération dans la zone centrale dans un continuum entre les associations sans but lucratif et des statuts juridiques plus hétérodoxes.

Initialement régies par la loi du 25 octobre 1919 qui donnait « une personnalité civile aux associations internationales poursuivant un but philanthropique, religieux, scientifique, artistique ou pédagogique », les AISBL sont depuis la loi du 2 mai 2002 réintégrées dans le régime général associatif belge (loi 1921). Par un usage libéral de ce statut, le gouvernement belge permet l'établissement sous forme associative de représentants d'entreprises. Le régime applicable est dans l'ensemble plus souple (et « discret » pour ces initiateurs) que celui des ASBL : une AISBL peut ainsi être constituée sans que ne soient précisés le nombre minimum de membres, le montant maximal des cotisations exigibles aux différents membres ou le nom des fondateurs. Du point de vue des déclarations fiscales, la loi du 17 juillet 1975 impose seulement aux AISBL de déposer à la clôture de chaque exercice le nombre de travailleurs en moyenne annuelle, le total des recettes et le total du bilan.

L'axe 2 (en abscisses sur le diagramme suivant) oppose d'ouest en est les fédérations patronales sous d'autres traits. Il oppose notamment ces fédérations patronales sous l'angle de la composition d'un *capital spécifique*, c'est-à-dire selon leur positionnement général dans leur rapport à la construction d'une légitimité « européenne ». La question apportant la plus forte contribution est celle relative aux statuts juridiques (26 %). L'axe oppose à l'ouest les fédérations patronales qui ont des statuts les rapprochant d'organismes de « vulgarisation scientifique » (poussant jusqu'au bout la logique d'une expertise à prétention savante financée directement par les firmes du secteur) aux groupes d'intérêt encore attachés à une forme de représentation des intérêts de patronaux *nationaux* coalisés (au nord-est). Pour schématiser, les premiers font de « l'Europe » au nom de leur expertise rare, les seconds au nom de leur capacité à fédérer plusieurs

18/ Les modalités liées aux actifs représentent au total une contribution de 28 % à l'axe. Viennent ensuite les modalités liées au nombre de travailleurs employés (22,5 %).

« pays ». Parmi les fédérations aux budgets intermédiaires, l'axe 2 opère aussi une distinction très nette en fonction du volume d'actifs entre les groupes d'intérêt disposant d'un seul salarié ETP (le plus souvent liés aux professions libérales) et ceux ayant recours à moins d'une dizaine de salariés.

TABLEAU 3
10 modalités apportant la plus forte contribution à l'axe 2

Années 1980-1990	8,7
1 sal ETP	8,5
SA	8
5, 1 à 10 sal ETP	7,3
70 à 90 %ef. sup	7,1
OSIDB	7
Actifs de 1 à 2,9 ME	6,7
Actifs < 500 KE	6,2
Modifs statuts 2000	5,6
ASBL @4,7	

TABLEAU 4
10 modalités les plus contributives à l'axe 3

ASBL	12,3
15, 1 à 50 sal ETP	11,6
SA	9,4
Actifs < 200 KE	9,3
Actifs de 1 à 2,9 ME	7,1
Actifs < 500 KE	6,2
ad=Fédérations	5,8
Actifs > 3 ME	5,6
10, 1 à 15 sal ETP	5,3
Autres statuts juridiques	4

Les différents intérêts économiques ne mobilisent donc pas les mêmes types de capitaux dans leur rapport au jeu politique bruxellois. Dans le quadrant *nord-est* de l'ACM figurent des groupes d'intérêt installés depuis très longtemps sur Bruxelles. Ils disposent le plus souvent d'actif financiers importants liés à l'emploi permanent d'un nombre significatif de salariés (15 à 50 salariés) et au fait qu'ils sont propriétaires de leurs locaux (achetés à une époque où le marché immobilier autorisait un tel investissement). La répartition par secteurs indique une tendance (car dans chaque secteur on trouve des fédérations de différentes tailles). Mais on trouve du côté de ce pôle principalement des organisations des secteurs des métaux, de la santé ou de la pharmacie. Instituées le plus souvent sous statut d'ASBL, ces fédérations ont un fonctionnement interne « traditionnel » basé

Les différents intérêts économiques ne mobilisent donc pas les mêmes types de capitaux dans leur rapport au jeu politique bruxellois.

sur l'adhésion de fédérations nationales ou organisées par produit. Depuis ce pôle, la définition d'un intérêt économique européen commun à plusieurs entreprises se fait donc par des salariés qui ont à composer avec d'autres associations (nationale ou internationale). La structure de salariat de ces euro-groupes est composite et comporte de 50 à 70 % de salariés ayant réalisé des études supérieures : elles emploient beaucoup de titulaires de doctorats en sciences dures et de diplômés de master en *public affairs*. Mais elles gardent de leur histoire fédérative passée un nombre non négligeable d'employés assurant des tâches de secrétariat (dont une part importante a été embauchée à la fin des années 1970).

Dans la diagonale opposée, le quadrant *sud-ouest* du diagramme regroupe tendanciellement les fédérations patronales des secteurs de l'industrie chimique, des transports ou du textile. Ce sous-ensemble de groupes d'intérêt a pour caractéristique d'avoir plus souvent recours à une gestion directe par des multinationales et la mobilisation d'un personnel salarié à temps plein moins nombreux mais plus qualifié et mieux payé (souvent titulaire d'un Phd en sciences dures : toxicologie, chimie...). C'est aussi de ce côté du diagramme que figurent les fédérations patronales déposées sous statut *d'Organisation scientifique internationale de droit belge* (OSIDB).

Le deuxième statut le plus représenté à Bruxelles pour les euro-groupes patronaux derrière le statut associatif est l'OSIDB régie par la loi du 25 octobre 1919 modifiée le 6 décembre 1954. 23,3 % des fédérations listées dans notre corpus ont adopté ce statut (parfois en plus du statut d'ASBL, un même numéro de TVA pouvant désigner deux structures juridiques liées). Le statut d'OSIDB est plus souple quant aux donations et a été ouvert désormais aux organisations philanthropiques ou à but éducatif¹⁹. Ce statut est mobilisé par les groupes d'intérêt européens lorsqu'ils souhaitent intervenir sous la forme d'un institut ou d'organismes d'expertise consultatifs. Il est plus avantageux aussi du point de vue fiscal. Certaines fédérations (3 % du corpus) utilisent dans le même ordre d'esprit le statut *d'European Economic industrial group* (EEIG ou GIESB) en complément du statut d'ASBL.

La puissance financière de ces « lobbys-experts » reste importante bien que légèrement inférieure au premier groupe décrit (les actifs dépassant le million d'euros restent fréquents). Ces fédérations limitent le plus possible l'embauche permanente et ont fréquemment recours au consulting. La définition d'un intérêt sectoriel européen se fait à partir de la mobilisation d'une expertise très technique très directement orientée par les firmes du secteur.

19/ Cf. <http://www.uia.be/international-associations-under-belgian-law>

Dans le quadrant sud-est du diagramme, dans un *continuum* entre ces deux positions, plusieurs fédérations patronales européennes ont transformé leurs statuts récemment et ont opté pour un mode d'adhésion mixte (autorisant les multinationales du secteur à adhérer au même titre que les fédérations patronales nationales). On peut faire l'hypothèse que ces fédérations ont un profil qui se rapproche tendanciellement du profil de ces groupes d'intérêt à haute prétention d'expertise scientifique financés directement par des entreprises. C'est dans cet entre-deux que se situent les fédérations défendant les intérêts des banques, des assurances, de la production industrielle ou encore des télécommunications.

Enfin à l'extrême *sud-est* du diagramme, disposant de peu de moyens et de peu de salariés se trouvent les fédérations défendant les professions libérales ou le secteur du commerce. Reposant sur une part importante de bénévolat elles emploient rarement plus d'un salarié ou ont recours à des montages juridiques très hétérodoxes. L'axe 3 aide à compléter l'analyse de ces « petits groupes d'intérêt » en affinant la représentation des effets des statuts juridiques sur la densité salariale des fédérations patronales. Il rend visible l'importance de l'opposition entre fédérations sous statuts associatifs et organisations déposées sous statut commerciaux (S.A ou société à responsabilité limitée...). Ce type de structure suppose un capital de départ minimal et une structure actionnariale. Techniquement ces « groupes d'intérêt/entreprises » sont alors des filiales des entreprises souhaitant être représentées à Bruxelles. Il arrive aussi que certaines de ces organisations soient apparentées par l'administration fiscale à des sociétés commerciales car leur numéro de TVA déclaré est en fait celui de la société commerciale, dite « société de portage » qui assure la logistique et l'hébergement. Ainsi les sociétés AGEF ou KellenEurope animent plusieurs euro-groupes. Ces groupes d'intérêt « portés » sont souvent des organisations « dormantes » ou des « momies » (selon les termes indigènes) : elles ne se réveillent que « si on leur demande », quand l'agenda des institutions européennes l'impose. Certaines grosses associations « ombrelles » jouent un rôle de portage similaire. C'est le cas par exemple pour près d'une centaine d'associations du secteur de la chimie membres du CEFIC (non représenté dans l'ACM) qui figurent distinctement dans les annuaires alors même qu'elles n'ont pas toujours d'existence juridique propre. Elles bénéficient du soutien logistique du CEFIC pour leur comptabilité, l'animation de leur réunion, leur communication externe, l'expertise technique et juridique. Sous des noms différents, elles réunissent bien souvent les mêmes grands groupes du secteur de la chimie : BASF, Akzo, Bayer...

Ce dernier axe, croisé avec l'axe 1, oppose ainsi d'un côté les fédérations des secteurs de l'énergie, du textile avec de l'autre côté les secteurs ayant plus fréquemment recours à des formes de représentations de petite taille (art, audiovisuel, commerce...) ou externalisées via des sociétés commerciales. Il oppose pour le dire autrement, parmi les groupes d'intérêts de petite taille ou de taille moyenne les associations soutenues par des grands groupes dans des secteurs très avancés techniquement et les groupes d'intérêts à la densité faible car défendant des activités très spécialisées ou des métiers d'indépendants (journalistes, architectes...).

TABLEAU 5

Forme juridique des 361 *business associations* basées sur Bruxelles listées par l'annuaire Landmarks 2009

	Effectifs	%
AISBL	143	39,6%
OSIDB	84	23,3%
ASBL	22	6,1%
GIESB	11	3,0%
SE	9	2,5%
Autres statuts juridiques	8	2,2%
SA	6	1,7%
SPRL	5	1,4%
Non réponse	73	20,2%
Total	361	100,0%

Source : Données déposées au tribunal de commerce belge (2010).

Ces données officielles ont pour vertu première de rendre visible l'existence de stratégies à composante multiples (type de statut déposé, type de « gouvernance » interne, composition du salariat) qui renvoient souvent à l'état hérité des formes d'institutionnalisation passées du secteur et de l'état actuel de la concentration qui y règne. Ces divisions ne trouvent pas uniquement leur fondement dans un rapport aux institutions de l'UE : elles possèdent leur dynamique propre que l'on peut corrélérer plus largement à la capacité de la fédération européenne à rassembler les intérêts d'entreprises diverses à partir d'une forme ou d'une autre de coalition des intérêts.

TABLEAU 6

Formes d'adhésion prévues par les statuts des fédérations patronales européennes

	Eff.	%
ad = Entreprises	35	42,2 %
ad = Mixte	24	28,9 %
ad = Fédérations	20	24,1 %
NR	4	4,8 %
Total	83	100,0 %

Source : Tribunal de commerce 2009.

Dans certains secteurs, subsiste une prédominance des regroupements nationaux et les intérêts des firmes multinationales implantées en Europe sont médiatisés par ces structures héritées de l'histoire de la construction progressive d'instances européenne. Dans d'autres, les multinationales sont les donneurs d'ordre directs et l'expression européenne des intérêts n'est plus « filtrée » par une représentation nationale. Le capital spécifique qui structure ce champ et qui oppose ces fédérations reste déterminé par la façon dont se construit la position d'un « secteur économique européen ». Cette réalité structurelle se réfracte directement sur la position des salariés de ces fédérations.

LES SALARIÉS DES EURO-GROUPES ENTRE CONCURRENCE ÉCONOMIQUE ET CONCENTRATIONS SECTORIELLES

La plupart des cadres salariés de ces structures ont fait de longues études supérieures, le plus souvent en droit, commerce ou relations publiques²⁰. La division du travail en interne reste encore fortement genrée. Malgré une légère féminisation des postes de direction depuis 1991, la plupart des secrétaires généraux de ces structures sont des hommes (72,11 % en 2009²¹), le plus souvent belges, allemands, britanniques ou français²². La structure du champ telle que nous l'avons décrite impose à ces salariés des différences importantes dans les conditions de travail. Dans certaines fédérations européennes, les

La plupart des cadres salariés de ces structures ont fait de longues études supérieures, le plus souvent en droit, commerce ou relations publiques.

20/ À partir d'une enquête menée sur un échantillon de 139 salariés de *business associations* et consultants recensés par l'annuaire Landmarks 2009 et ayant mis leur cv sur le site *Linked In*, Marie-Ange Faintrenie établissait en 2010 que 76,5 % des enquêtés avaient effectué un cursus universitaire. 58,5 % avaient au moins un niveau master, 16,9 % avaient fait un MBA. Leurs disciplines de formation initiales se répartissaient comme suit : Affaires européennes 21,9 %, Marketing ou commerce 32,4 %, Relations publiques ou journalisme 17,1 %, Droit international ou européen 19 %, Sciences dures 9,6 %. À partir d'un échantillon (Faintrenie, 2010).

21/ Contre 77,29 % d'hommes en 2002 et 89,66 % en 1991 (Faintrenie, 2010).

22/ Base de données Pressure. En 1992, les nationalités des secrétaires généraux se décomposaient comme suit sur un effectif de 252 secrétaires généraux de *business associations* bruxelloises listés par la Commission européenne : belges 52,7 %, allemands 14,9 %, britanniques 10,9 %, français 5,5 % (18,6 % si on prend en compte les eurogroupes basés en dehors de Bruxelles).

salariés doivent construire de « l'europpéen » à partir des positions portées directement par les multinationales de leurs secteurs tandis que dans d'autres secteurs les équilibres internes se pensent encore suivant des logiques nationales (derrière lesquelles pèsent indirectement des opérateurs économiques souvent de taille mondiale). Mais dans tous les cas, la survie institutionnelle de ces fédérations passe par le maintien des équilibres des coalitions constituées dans le temps et que l'introduction d'une nouvelle technologie dans un secteur, qu'une OPA ou le départ d'un « gros » adhérent pourraient venir bouleverser. Comme le décrit Marc, salarié d'une fédération du secteur de l'énergie (autorisant une adhésion directe des multinationales du secteur), ces tensions sont inhérentes au fonctionnement de ce type de structures :

« J'avais dans ma précédente fédération une société qui poussait à l'adoption de lignes directrices dans un domaine environnemental car ça reflétait sa position au niveau mondial. Et je sais que c'était un peu la menace : si la fédération ne discute pas ça elle va avoir des problèmes, parce qu'on ne pouvait pas imaginer que l'acteur dominant quitte la fédération. Parce que souvent il y a des problèmes liés à la loi du plus fort. Si elle partait je ne sais pas ce qui se passerait. Ça affaiblirait la fédération. Si vous avez par exemple Nestlé qui quitte [la fédération] des transformateurs de café parce qu'on n'a pas adopté des normes sur les capsules des machines... La fédération ne représentera pas ça sans Nestlé, bon voilà c'est un problème²³. »

Nombre de fédérations sur Bruxelles ont, en effet, déjà connu des scissions (comme la fédération Orgalime dans le courant des années 1970). Les salariés, dont le revenu dépend généralement de la survie de ces structures, sont dès lors souvent placés dans une position de médiateur, dans un rôle d'atténuateur des tensions qui pourraient se faire jour. Ces représentants d'intérêt sont dans les faits contraints de maintenir en « ordre de marche » les intérêts disparates qu'ils représentent. Mais les ressources dont ils disposent sont cependant très inégales selon les secteurs considérés et l'histoire des structures. Comme le souligne Allan, secrétaire général irlandais d'une fédération à trois salariés (dont deux secrétaires) et représentant l'ensemble d'une profession libérale au niveau européen, le temps passé à former des coalitions dans sa fédération absorbe la plupart de son énergie :

« C'est clair maintenant pour moi, le secrétariat d'une association européenne devrait avoir deux branches ou deux pieds forts : un pied administratif avec le fonctionnement de tous les groupes de travail internes et

23/ Entretien, Bruxelles, mars 2010.

un deuxième avec la présence à Bruxelles et ça ce sont deux trucs différents. Et aujourd'hui ici c'est moi qui fais les deux et ce n'est pas gérable. (...) J'ai fait l'analyse du temps [il sort ses *timesheet*]. *Internal activities*, ça représente 60 % de mon temps, *policy and lobbying* vis-à-vis de l'Union Européenne 7,5 %, *external relations* c'est 10 % et c'est le temps que je passe avec des interlocuteurs "non EU²⁴" (...).

La préparation des conseils d'administration et des Assemblées générales de ces structures occupent généralement une grande partie de l'activité des salariés (notamment du secrétaire général). Leur rôle n'est pas seulement logistique mais aussi bien souvent politique au sens où il s'agit de déminer en amont les effets de la concurrence économique à l'intérieur de la fédération : les questions liées aux statuts, aux procurations, aux procédures de vote renvoient éminemment à la question des pouvoirs conférés à chacun des concurrents à l'intérieur d'un même secteur. Comme en témoigne cet extrait du journal de terrain, les salariés des fédérations patronales européennes ne sont pas neutres dans ce type d'interactions. Ayant partie liée au sort de leur fédération européenne, ils se trouvent parfois pris dans des jeux de pouvoir au sein desquels ils se doivent, statutairement, de promouvoir une forme de consensus minimal entre les gros opérateurs du secteur.

ENCADRÉ ETHNOGRAPHIQUE : LE BÉTONNAGE D'UNE AG PATRONALE

Après de longues négociations, la plus grosse fédération du secteur chimique installée à Bruxelles m'a autorisé à assister au conseil d'administration d'une de ses fédérations dont elle assure le portage et qui est spécialisée dans la chimie alimentaire. La réunion a lieu en septembre 2011 dans un hôtel cinq étoiles bordelais. La plupart des *top managers* du secteur chimique présents sont venus accompagnés de leurs épouses qui iront faire du shopping en attendant le volet « *social event* » organisé par les salariés de la fédération (une visite de Saint-Émilion). L'Assemblée générale de l'association a lieu le lendemain et le conseil d'administration se réunit en amont dans une salle de réunion de l'hôtel.

Sept personnes participent à ce CA. Il y a tout d'abord Helmut : un représentant de la plus grosse firme du secteur (que nous rebaptiserons DEPK), responsable de l'unité *Scientific regulatory affairs* du groupe. Il présidera la réunion. Autre participant, Rudy est également salarié de DEPK où il occupe depuis peu le rôle de directeur de l'unité *Safety Products et regulatory affairs*. Cet ingénieur allemand d'une quarantaine d'années vient de voir la grosse firme qu'il dirigeait rachetée par DEPK. Il se fera titiller tout le long de la réunion par Lucile (une salariée d'une autre association du secteur chimique invitée à la réunion) sur le fait qu'il n'a plus le droit de voter aujourd'hui puisqu'il est désormais salarié de DEPK. Quatrième participant, Jacques est quant à lui PDG d'une entreprise française de chimie dont les produits ont des applications alimentaires tandis que Maryse travaille pour une autre multinationale du secteur (d'origine française). Ces deux derniers voient leurs

24/ Entretien, Bruxelles, 2010 (traduit).

mandats arriver à leur terme et se représentent à l'élection de l'AG le lendemain. Dernier membre, Hans est consultant et a travaillé pendant 15 ans pour une compagnie membre du groupe. Enfin deux salariés de la fédération animent les débats. Surtout Michel, le secrétaire général et secondairement son assistante. Michel m'accueille et me présente autour du brunch prévu avant la réunion. Il s'excuse d'emblée auprès de moi de la qualité du buffet et m'explique qu'il y a eu restriction des moyens (tous les membres ont néanmoins voyagé en business). Je lui réponds en riant qu'il devrait peut-être se faire débaucher et me répond sérieusement qu'il « a des collègues [de sa fédération porteuse] qui se barrent avec leurs carnets d'adresses et créent une fédé ailleurs ce qui fait bondir la direction ». Michel marque la fin du brunch en tapant dans les mains. Tout le monde est convié à s'asseoir autour de la table de réunion au bout de laquelle un vidéoprojecteur annonce le programme prévu. La discussion s'oriente vers la question des votes pour le renouvellement du CA. Alors que l'atmosphère était jusqu'ici détendue, on commence à pressentir des oppositions. Michel et son assistante sortent les statuts et regardent qui pourra voter aujourd'hui et demain. Les statuts prévoient une voix par entreprise et Rudy est maintenant compté comme un représentant de DEPK. Il ne pourra pas voter en AG. Helmut se tourne vers Michel pour lever un doute : « Michel on a une question sur le vote du budget. Seuls ceux qui siègent officiellement peuvent voter ? – Oui c'est ça. Si l'entreprise n'existe plus ou est une filiale à 100 % elle ne compte plus ». Lucile lance encore à Rudy : « Et donc toi tu ne votes pas... » (cela fait rire Helmut qui occupe un poste inférieur dans DEPK mais qui peut encore voter).

Michel poursuit son explication sur les statuts : « les membres associés non plus ne votent pas » et il projette la liste des membres à jour de leur cotisation via un tableau excel qui retrace l'évolution des cotisations sur les dix dernières années. La liste de cotisants est de plus en plus courte. La cotisation s'élève en moyenne à 4 000 euros par an et un des membres modestes vient de partir car il trouve la cotisation trop chère. Mais la raison principale de ce rétrécissement du nombre de cotisants est ailleurs. Hans, le consultant, se tourne vers moi : « Mon Dieu DEPK a mangé la liste ! ». Effectivement les chiffres laissent comprendre que DEPK rachète peu à peu les autres membres de la fédération. Ce jeu de fusion-acquisition introduit de la complexité dans le jeu associatif de la fédération européenne. Paradoxalement une entreprise qui conserve le contrôle partiel de filiales peut peser à plusieurs niveaux dans la fédération via ses filiales qui continuent de cotiser. Mais si le rachat du concurrent est total, la filiale n'est plus comptée comme un membre à part de la fédération. La cotisation de l'entreprise acheteuse augmente (car elle est en partie indexée aux volumes produits chaque année) mais paradoxalement son nombre de voix dans la fédération diminue.

La situation pose bien sûr problème aux représentants de DEPK, à la fois plus gros cotisant mais de moins en moins puissant au sein de la fédération. Autre inquiétude pour DEPK, Michel explique que sur la demande de certains nouveaux membres, il va y avoir un changement dans les statuts. Désormais ne voteront que les producteurs de produits chimiques et non pas les clients de la filière (qui disposaient jusque-là d'un statut d'associés). Les débats se durcissent et les représentants de DEPK veulent des garanties. Michel répond : « Si vous voulez que [telle membre] passe au CA il faut qu'elle soit élue. Par contre je n'ai que deux candidats officiels et demain on va voir tout le monde se présenter le jour J et je ne sais pas qui se présentera (...). Pour assurer la continuité il faudrait que [telle membre] soit dans le prochain comité ». Rudy : « Oui mais seulement [cette membre] ne représente pas les producteurs et on ne devrait donc pas l'avoir autour de la table » ; Michel « Oui mais selon les statuts on peut devenir membre du conseil d'administration si on gère un groupe thématique de l'association et je propose qu'elle devienne directrice du comité "produits" ». Michel offre ainsi clef en main un moyen

de contourner la règle et d'assurer la permanence des investissements des membres qu'il considère comme susceptibles de ne pas remettre les équilibres de la fédération en jeu. Rudy ajoute une requête : « Écoutez, laissez-moi être politique. On a des membres turbulents qui posent des problèmes. Je pense qu'il nous faut au moins un de ceux-là au CA ». L'assistante interroge Rudy : « Les membres dont vous parlez ce sont les trois entités de AESEC [un groupe concurrent à DEPK] ? ». Hans : « Oui mais ils ont fusionné leurs différentes entités pour n'avoir plus qu'un seul nom ! ». Michel : « Oui mais c'étaient encore trois entités récemment ». Rudy : « Il faut donc inverser l'ordre du jour de l'AG pour les laisser payer trois cotis' pour l'année ». Michel : « Non je suis obligé de prendre ça en compte maintenant ». Rudy : « Non on n'est pas obligé... Il suffit de dire que tu ne peux pas compter le budget prévisionnel de l'année d'après si tu n'as pas le nombre de membres, on inverse l'ordre du jour ». Michel : « Et lequel on prend pour notre CA... ». – Maryse : « Je veux bien approcher Wolfgang... ». Les membres de DEPK semblent rassurés et la réunion reprend un cours plus apaisé.

Comme le laisse transparaître cette ethnographie, il n'y a pas d'enjeux internes (comme ceux liés au statut ou au type de profil de collaborateur que l'association se devrait de recruter) qui ne devraient pas être rapportés très directement aux logiques suivant lesquelles les dynamiques de concurrence économiques se réfractent à l'intérieur de la fédération. Dans ce type de logique, les plus gros opérateurs ont souvent un vrai pouvoir d'intervention que les salariés tentent de canaliser. Pour cette raison, les statuts sont fréquemment remaniés car ils déterminent les règles de fonctionnement interne (comme les procédures de vote en cas de désaccord, la nature des cotisations ou pour certaines associations les règles devant régir la présidence tournante). Ce sont également les salariés qui impulsent l'essentiel des discussions en amont et en aval des rencontres physiques.

La production d'un consensus minimal par ces salariés repose sur la maîtrise d'un certain nombre de « savoir-faire », acquis le plus souvent sur le « tas » et au terme d'une socialisation accélérée au contexte institutionnel du quartier européen. Ainsi comme le souligne Alain (28 ans, salarié d'une fédération du secteur pharmaceutique et qui confie « passer plus de temps avec des gens des boîtes » qu'avec la Commission), le lobbying tel qu'on le perçoit habituellement n'est pour lui que l'aboutissement d'un long travail pratique de mise en ordre de marche des intérêts économiques, et notamment de contournement en amont de certaines formes d'opposition qui peuvent surgir dans la fédération :

« On essaye de gérer les conflits avant les réunions ou de s'assurer que les conflits soient apaisés un petit peu (...). On connaît bien nos membres et les intérêts qu'ils ont et donc quelqu'un qui a un peu d'expérience

saura tout de suite si c'est une différence fondamentale de position commerciale ou si c'est un manque de compréhension du sujet. (...) C'est notre rôle de s'assurer que ce genre de trucs soit résolu. (...) Moi je passe beaucoup de mon temps à gérer des différences de position et c'est très important d'avoir une bonne compréhension, de savoir ce qu'il y a derrière chaque position de chaque compagnie. Il faut comprendre exactement pourquoi ils prennent cette décision-là. Et parfois ce n'est pas évident du tout. Mais plus tu as d'expériences, plus tu vas pouvoir bien gérer les discussions²⁵... »

Si elles sont souvent présentées en entretien comme une partie peu éprouvante et presque naturelle du métier, ces pratiques de conciliation sont pourtant nécessaires à la survie même de ces organisations. Suivant l'idée que pour pouvoir porter une position « auprès de la Commission ou des institutions européennes, il faut d'abord avoir une position commune, ces salariés sont placés dans l'obligation de faciliter le travail d'homogénéisation des points de vue des différents adhérents. Comme le laissent supposer Alice (salariée d'une fédération réunissant les principales entreprises américaines), tenir son rôle suppose parfois de « pousser pour que tel ou tel dirige les réunions²⁶ ». Il faut respecter les équilibres internes lorsqu'on rédige en procédant à des « copier/coller » judicieux qui respectent les poids réels de chacun. Ce savoir-faire politique ne nécessite pas pour autant de comprendre dans les moindres détails techniques les contraintes économiques du secteur²⁷. Car au final, dans ce processus d'euro-péanisation des intérêts privés, c'est surtout la maîtrise des arcanes des institutions de l'UE qui constitue la principale ressource de ces salariés pour s'imposer face à leurs interlocuteurs directs en interne :

« Si je vois qu'un membre a une position trop spécifique, je ne vais pas l'intégrer sur le papier. Je ne peux pas faire une position avec les seuls Français et Italiens. Et puis ça il ne faut pas le dire mais le plus important c'est de leur donner l'impression que c'est eux qui choisissent (...). Avant j'envoyais un mail en disant : "Voici le draft, merci de m'envoyer vos commentaires". Maintenant j'envoie "voici où en est notre position. Vous avez jusqu'à telle date pour nous faire part de vos remarques. Après cela le communiqué part à la Commission"²⁸. »

« Tenir son rôle » en position passe surtout par l'exploitation des marges de manœuvre offertes par les niveaux différenciés de connaissance des institutions européennes et l'investissement inégal dans

25/ Entretien, février, 2009.

26/ Entretien, février, 2009.

27/ Ainsi Alice, déjà citée : « Je me suis rendue compte que je ne comprenais pas tout encore. Mais c'est pas grave car on n'est pas là pour tout savoir. » Ou bien Alain : « Il y a toujours des sujets où je ne sais toujours pas de quoi je parle mais je prends tel paragraphe de tel membre et tel paragraphe... »

28/ Caroline, 29 ans, salariée d'une fédération européenne défendant le Leasing, Entretien, mars 2010.

l'euro-groupe des représentants que chaque entreprise envoie siéger dans les fédérations. Les cadres des fédérations patronales peuvent exploiter ces marges de manœuvre pour ne pas remettre en cause les équilibres internes sédimentés par l'histoire longue de la fédération. Faisant exister le besoin de leurs propres compétences, ils se font les promoteurs d'une acculturation au langage des institutions européennes :

« Il existe tout un "euro-jargon" et donc si on doit écrire une proposition à la Commission, on doit l'écrire *EU friendly*. Tu n'utilises pas "safety" car "safety" n'est pas suffisant, tu utilises "risk". Si l'Union Européenne fait désormais la promotion des "sustainable energy" tu utilises "sustainable" et plus "climate change". C'est une petite différence et ce n'est pas un secret. Mais c'est quelque chose que peut ne pas savoir mon interlocuteur et c'est le genre de choses que l'on peut faire valoir en interne. Parce que les personnes qui travaillent à l'intérieur des institutions européennes, tous les cinq ans ils changent plus ou moins de service mais ils comprennent les choses de la même façon que moi. Je suis plus proche de leur façon de penser que nos membres qui viennent aux réunions alors qu'ils travaillent depuis 20 ans dans un seul champ dont ils sont experts. (...) Nous avons un lexique spécial ("*special wording*") et mes amis qui travaillent pour d'autres secteurs économiques, ils ont le même Euro-jargon. Tu écris "DG bidule", "DG truc" et tu lies ton papier aux programmes européens qui ont été lancés comme ça tu sais que quand ils lisent ton document ils soulignent certains mots²⁹... »

La place manque ici pour décrire comment, pour certains salariés de certaines fédérations, ce travail de coalition des intérêts va au-delà d'un seul travail d'écriture. Ainsi, dans les comités thématiques, où les réunions sont fréquentes et régulières, les salariés se font les organisateurs de la vie du groupe « en dehors des horaires de travail » (restaurant, sorties d'après travail...), les animations prévues étant censées souder le groupe et créer des liens utiles pour les relations professionnelles. Par toutes ces ficelles, les salariés de ces fédérations contribuent à construire la position d'un « patronat européen » à partir de leurs propres connaissances des institutions bruxelloises et d'une appropriation des positions techniques et parfois contradictoires de leurs adhérents.

Ces réalités sont souvent absentes des discours médiatiques ou militants sur le lobbying à Bruxelles qui mettent régulièrement en avant la « figure » du conseiller rencontrant plus ou moins officiellement pour le compte de ses clients des responsables institutionnels ou politiques. Ce faisant, ces discours insistent sur ce qui constitue l'aval de l'activité d'influence et sur des interactions qui

Les salariés de ces fédérations contribuent à construire la position d'un « patronat européen ».

29/ Entretien mars 2011, fédération européenne des entreprises de certification (ISO...).

s'apparentent à des activités classiques de « relations publiques » peu éloignées de ce qui existe dans les espaces politiques nationaux (Legavre, 1993). Ce sens commun ne recouvre qu'une infime partie de l'activité des fédérations patronales bruxelloises et passe sous silence des logiques internes qui déterminent en grande partie les possibilités de lobbying.

CONCLUSION

L'activité de défense des « intérêts » industriels ou économiques auprès des responsables institutionnels européens suppose au préalable que les contradictions propres aux activités économiques aient été levées et que les intérêts des grandes entreprises aient été ordonnés, « mis en ordre de marche » au sein d'organisations dont la tâche est justement d'homogénéiser les points de vue des acteurs économiques d'un secteur et de les rendre audibles au sein de l'espace politique et institutionnel bruxellois. Si l'on cherche à saisir les modalités par lesquelles des intérêts économiques parfois discordants adviennent à l'état d'intérêts politiques portés auprès des responsables institutionnels et formulés dans des termes adaptés au jeu politique européen, alors il faut intégrer à l'analyse comment des organisations patronales construisent en interne une position européenne en mobilisant des ressources financières juridiques et le savoir-faire de salariés au profil spécifique. Comme le montre la sociologie du travail de leurs salariés, ce travail de coalition n'est pas donné d'avance et dépend de multiples facteurs économiques, historiques, techniques. Semblables à ces fonctionnaires qui au début du siècle faisaient émerger du consensus au sein du nouveau conseil économique et social dans des termes « modernes » (Chatriot, 2000), ces cadres des fédérations patronales européennes, malgré leur position modeste dans les organigrammes officiels (car ils sont le plus souvent jeunes et en début de carrière), mobilisent des catégories ajustées à un jeu politique européen. Ils participent à la formulation au mot près de ce qu'est l'intérêt de « leur » secteur économique et rédigent pour ce faire quotidiennement des argumentaires dans des termes ajustés à un horizon d'attente bruxellois.

Parce que ces organisations opèrent un travail nécessaire d'homogénéisation des points de vue entre différents patronats nationaux, elles offrent, en ce sens une clef d'entrée privilégiée pour la compréhension de la co-production des catégories de légitimation de l'entrepreneuriat au niveau européen, à l'intersection des sphères économiques, administratives et politiques. Elles donnent à voir

l'importance du travail de coalition réalisé par des organisations qui produisent le consensus préalable à la défense des intérêts d'acteurs économiques régionaux, nationaux ou globaux mais presque jamais spontanément « européens ».

Sylvain Laurens
EHESS, Centre Simmel
laurens@ehess.fr

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BERGER F., 2004 « Les réseaux de l'industrie sidérurgique pendant les années trente. Deux exemples croisés entre la France et l'Allemagne », in Dumoulin M. (dir.), *Réseaux économiques et construction européenne*, Bruxelles : Peter Lang, p. 145-161.
- BERHKHOUT J., LOWERY D., 2010 « The Changing Demography of the EU Interest System Since 1990 », *European Union politics*, 11 (3), p. 447-461.
- BOLTANSKI L. *et al.*, 1984 « La dénonciation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 51, p. 3-40.
- BUSSIÈRE É., DUMOULIN M., SCHIRMANN S. (dir.), 2006 *Europe organisée, Europe du libre-échange ? Fin XIX^e siècle-Années 1960*, Bruxelles : PIE-Peter Lang.
- CHATRIOT A., 2000 « Les hauts fonctionnaires du Conseil d'État au Conseil national économique, la construction d'une institution d'État », in Baruch M.-O., et Duclert V. (dir.), *Serviteurs de l'État, une histoire politique de l'administration française 1875-1945*, Paris : La Découverte, p. 387-399.
- COEN A., DEZALAY Y., MARCHETTI D., 2007 « Esprits d'État, entrepreneurs d'Europe », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 166-167, p. 5-13.
- COURTY G., DEVIN G., 2010 *La Construction européenne*, Paris : La découverte.
- VAN CRIEKINGEN *et al.*, 2005 « Local Geographies of Global Players : International Law Firms in Brussels », *Journal of Contemporary European Studies*, 13 (2), p. 173-186.
- CROSSICK G., 1998 « La bourgeoisie britannique au XIX^e siècle. Recherches, approches, problématiques », *Annales*, 53 (6), p. 1089-1130.
- FAINTRÉNIE M.-A., 2010 *La Multipositionnalité des lobbyistes européens. Constructions de carrières et identités stratégiques*, Mémoire pour le Master 2 de Sciences Humaines, Université de Limoges.
- GEORGAKAKIS D. (dir.), 2012 *Le Champ de l'Eurocratie, une sociologie politique du personnel de l'UE*, Paris : Economica.
- GRANT W., MARSH D., 1977 *The CBI*, London : Houtter and Staunton.
- GROSSMAN E., SAURUGGER S., 2002 « Étudier les groupes d'intérêt en Europe », *Politique européenne*, 3 (7), p. 5-17.
- GUÉGUEN D., 2007 *Le Lobbying européen*, Paris : LGDJ, 2007.

- KODITSCHKE T., 1990 *Class formation and urban industrial society : Bradford 1750-1850*, Cambridge : Cambridge University Press.
- LAHUSEN C., 2002 « Commercial consultancies in the European Union : the shape and structure of professional interest intermediation », *Journal of European Public Policy*, 9 (5), p. 695-714.
- LAURENS S., MICHEL H., 2011 « Les organisations patronales au niveau européen : développement et institutionnalisation d'une forme de représentation des intérêts patronaux (1960-1980) », in : Fraboulet D. et Verjus P. (dir.), *Genèse des organisations patronales en Europe (xix^e-xx^e siècles)*, Rennes : PUR.
- LEGAVRE J.-B., 1993 *Conseiller en communication politique : l'institutionnalisation d'un rôle*, Thèse pour le doctorat de science politique, Paris I, 1993.
- MAHONEY C., 2008 *Brussels versus the Beltway : Advocacy in the United States and the European Union*, Washington, DC : Georgetown University Press.
- MC LAUGHLIN G., JORDAN G., 1993 « The Rationality of Lobbying in Europe : Why are Euro-groups so Numerous and so Weak ? Some Evidence from the Car Industry », in Mazy S. and Richardson J. (eds), *Lobbying in the EU community*, Oxford University Press.
- MEYNAUD J., SIDJANSKI D., 1967 *L'Europe des affaires*, Paris : Payot.
- MICHEL H., 2005 « Un groupe en pratiques, les pratiques d'un groupe », p. 9-21 in Michel H. (dir.), *Lobbyistes et lobbying de l'union européenne. Trajectoires, formations et pratiques des représentants d'intérêts*, Strasbourg : PUS (coll. « Sociologie politique européenne »).
- MILLS C.W., 2012 [1957] *L'Élite au pouvoir*, Marseille : Agone, (préface par F. Denord).
- MORIVAL Y., 2011 Contribution au rapport pour la DARES dirigé par Michel H., *La représentation patronale française dans l'Union européenne. Conditions d'européanisation des organisations et usages d'une représentation*, contrat CERAPS (unité CNRS/Lille II)-DARES, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.
- MORRIS R.J., 1990 *Class, Sect and Party. The Making of the British Middle Class : Leeds, 1820-1850*, Manchester.
- NOIRIEL G., 2001 *État, nation, immigration : vers une histoire du pouvoir*, Paris : Belin, (section « Du patronage au paternalisme »).
- OFFERLÉ M., 2009 *Sociologie des organisations patronales*, Paris : La Découverte, Repères.
- PAGEAUT A., 2010 « The Current Members of European Roundtable : A Transnational Club of Economic Elites », *French politics*, 8, p. 275-293.
- SPIRE A., 2011 « La domestication de l'impôt par les classes dominantes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 190, p. 58-71.
- TRAINOR R., 1993 *Black Country elites. The exercise of Authority in an industrialized Area, 1830-1900*, Oxford.
- VAUCHEZ A., 2007 « Une élite d'intermédiaires. Genèse d'un capital juridique européen », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 166-167, p. 54-65.
- WOLL C., 2008 *Firm Interests : How Governments Shape Business Lobbying on Global Trade*, Ithaca, NY : Cornell University Press.

ANNEXE

TABLEAU

Modalités actives, effectifs, poids après apurement

Modalités/libellés	Effectif	Poids après apurement
Type d'adhésion autorisée dans organisation		
Ad = entreprises	35	35
Ad = fédérations	20	20
Ad = mixte	24	24
Réponse manquante	4	Mod. ill.
Nombre total de travailleurs (équivalent temps plein)		
1 salarié ETP	15	15
10,1 à 15 sal ETP	6	6
15,1 à 50 sal ETP	7	7
2,1 à 5 sal ETP	11	11
5,1 à 10 sal ETP	26	26
Réponse manquante	18	Mod. ill
Forme juridique		
AISBL	30	30
ASBL	14	14
Autres statuts juri	15	15
OSIDB	17	17
SA	7	7
Total des actifs		
Actifs < 1 ME	19	19
Actifs < 200 KE	16	16
Actifs < 500 KE	13	13
Actifs > 3 ME	14	14
Actifs de 1 à 2,9ME	21	21
Dernière modification des statuts (date)		
Années 1980-1990	20	20
Années 2000	59	59
Non rep.	4	Mod. ill.
% féminisation parmi employés		
Fem ^o glob = 0 à 30 %	12	12
Fem ^o glob = 30 à 70 %	28	28
Fem ^o glob sup à 70 %	20	20
Non rep.	23	Mod. ill.
% salariés ayant fait des études supérieures		
- de 50 %	6	6
50 à 70 %	16	16
70 à 90 %	5	5
100 %	5	5
Non rep.	51	Mod.ill
Actifs immobiliers (variable illustrative) ³⁰		
Ac.imm < 100KE / pro	12	Mod. ill
Act. imm < 10 KE / lo	21	Mod. ill
Act.imm < 30 KE / lo	17	Mod. ill
Act.imm > 100 KE / pr	14	Mod. ill
* Réponse manquante*	19	Mod. ill

30/ Les effectifs pour les secteurs économiques (autre variable illustrative) sont donnés dans le tableau n° 1.

