

LOBBYING

KAREL JOOS

LOBBYING
INFLUENCE
INTELLIGENCE
IMPACT

**COMMENT LES ENTREPRISES
PEUVENT CONVAINCRE
LES DÉCIDEURS
POLITIQUES**



Traduit du néerlandais, publié sous le titre *Lobbyen*, LannooCampus, 2019.

D/2019/45/420 – ISBN 978 94 014 6346 1 – NUR 810

Maquette de couverture : Gert Degrande | De Witlofcompagnie

Mise en pages : Jurgen Leemans

Traduction : Malorie Moneaux et Carla De Preter

Actualisation sur 31/5/2019

© Karel Joos et les Éditions Lannoo sa Tiel, 2019.

LannooCampus fait partie de la division livres et multimédia des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement, sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur, microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus
Vaartkom 41
3000 Louvain
Belgique
www.lannoocampus.be

Boîte postale 23202
1100 DS Amsterdam
Pays-Bas
www.lannoocampus.nl

Une bonne cause est souvent davantage lésée par les efforts inopportuns de ses partisans que par les arguments de ses ennemis.

La persuasion, la persévérance et la patience sont les meilleurs défenseurs des questions qui dépendent de la volonté des autres.

Thomas Jefferson

lettre du 20 mai 1826 à James Heaton

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	11
L'exploration et la description	15
1 Skällnord – nos connaissances, votre énergie	19
2 Après coup, tout est facile	27
3 Avant tout est facile	33
Analyse environnementale	36
Cartographie des parties prenantes	44
Messages clés	46
Document Q&R	47
Stratégie, tactique et technique du plan lié aux affaires publiques	49
Calendrier du plan lié aux affaires publiques	66
4 Alors, pourquoi est-ce si difficile ?	67
5 Les sept péchés capitaux des campagnes d'affaires publiques	73
L'inertie	76
L'ennui	76
L'étroitesse d'esprit	77
Le nombrilisme	78

La myopie	81
L'incohérence	81
La solitude	82

6 La douzaine diabolique : les douze erreurs les plus fréquentes en lobbying 87

Lire uniquement ce qui est écrit	89
Avoir peur d'attendre	90
Méconnaître le sens de la ténacité	90
Ne pas associer la ténacité et la patience	90
Ignorer le bas de la pyramide	91
Ne pas dire la vérité et penser pouvoir s'en tirer à bon compte	91
Ne pas rassembler suffisamment d'informations	92
Jouer sans couverture	92
Penser que le compromis est une défaite	93
Démarrer comme un fou	93
Envoyer le mauvais message	93
Croire que les gens vous obéiront parce que vous avez payé leur déjeuner	94

7 Les affaires publiques en sept concepts 95

Analyse swot	97
Cartographie et analyse des parties prenantes	100
Convaincre	110
Les coalitions	113
Négocier	122
Médias sociaux	147
Storytelling	156

8 Les affaires publiques d'entreprise ? Jamais entendu parler ! 165

Que sont les affaires publiques ?	167
Pourquoi les affaires publiques ?	172
Le cycle de vie des initiatives liées aux affaires publiques	173
Les contours d'une stratégie en matière d'affaires publiques	176
La valorisation des affaires publiques d'entreprise	187
À propos de marketing, de communication et d'affaires publiques	190

9 Anatomie d'un corps	215
Affaires publiques génériques au niveau de l'entreprise	217
Conseils externes en matière d'affaires publiques	218
Le profil du professionnel idéal des affaires publiques	226
Les affaires publiques, un métier en soi ?	229
Quel est le coût des affaires publiques d'entreprise ?	231
10 Du Big L au Pure L	233
La Belgique	238
Les Pays-Bas	244
France	248
Allemagne	251
L'Union européenne	254
Codes de conduite des entreprises	258
Tout est transparence	263
Une bibliothèque dédiée aux affaires publiques	271
La politique belge	271
Élargissement et approfondissement	272
Sur l'homme (politique) et la façon de l'approcher	272
À propos de l'auteur	274
Références des figures	276
Remerciements	277
Notes	278

AVANT-PROPOS

Stefaan Fiers

Président de Bepact

Maître de conférences Public Affairs à la KU Leuven

Lorsque la première édition est parue en 2015, ce livre s'est immédiatement démarqué. Non seulement en raison de sa couverture verte fluorescente, mais aussi grâce à son approche rafraîchissante. Karel Joos ne s'est pas contenté de proposer une première analyse complète en néerlandais de la littérature de plus en plus abondante sur le lobbying, ses mécanismes et sa réglementation. En plus de cet aperçu de la littérature portant sur l'évolution de la profession, il fournissait également des conseils pratiques et des lignes directrices sur la façon d'élaborer un plan d'affaires publiques et un plan de lobbying efficaces. Le livre incitait à la fois à la réflexion et à l'action. Karel Joos a pu s'appuyer sur sa riche expérience acquise dans les affaires publiques, tant du côté du gouvernement que des consultants. L'exemple fictif de l'entreprise norvégienne qui voulait extraire du gaz de schiste — un sujet brûlant en 2014-2015 — était un bon exemple de la riche palette d'actions qu'une organisation peut entreprendre afin de renforcer son objectif et défendre ses intérêts.

Dans les années 1990, le professeur hollandais Rinus van Schendelen avait déjà écrit et publié un certain nombre d'ouvrages en néerlandais sur le lobbying, centrés sur les institutions européennes. Deux décennies plus tard, un certain nombre d'essais et d'articles scientifiques du professeur Arco Timmermans de Leyde ont suivi sur la scène du lobbying aux Pays-Bas. D'autres publications en néerlandais sur ce même thème, comme le divertissant *Het Oliemantje* de Wytze Russchen, ne sont pas parvenues à transcender l'anecdote et n'ont donc pas permis de mieux comprendre le fonctionnement réel des affaires publiques et du lobbying. En Belgique, la production scientifique sur le lobbying est restée assez limitée, à l'exception des articles du groupe de recherche du professeur Jan Beyers (Université d'Anvers), majoritairement en anglais.

Cependant, depuis la publication du livre en 2015, le cadre entourant le lobbying a considérablement changé, tant au niveau international que national. Tout comme l'extraction du gaz de schiste qui a disparu de l'agenda politique. Les thèmes sociaux qui sont depuis lors parvenus à atteindre l'agenda politique dépassaient le « simple » fait de demander une solution ou un cadre réglementaire à un certain problème (une réglementation juste et humaine autour de la crise des réfugiés en Europe, plus ou moins de collaboration à l'échelle européenne, davantage de mesures climatiques, le mouvement des gilets jaunes en France et, dans notre pays, l'appel pour préserver « le pouvoir d'achat des gens », etc.). Ils remettent essentiellement en question le fonctionnement traditionnel de la démocratie parlementaire et incitent l'élite politique à sortir des sentiers battus et à rendre plus de comptes, et ce plus rapidement, quant aux processus politiques qu'ils suivent et aux décisions politiques qu'ils prennent. En conséquence, nous avons vu émerger un grand nombre de réglementations, plus strictes, partout en Europe, comme en Irlande (2015), en France (avec la loi Sapin II plus stricte à partir de 2016) et aux Pays-Bas (2017). Ce n'est donc pas un hasard si le chapitre sur la réglementation du lobbying a pris davantage de place dans cette deuxième édition du livre.

Au cours de l'hiver 2016-2017, l'affaire Publifin a eu un effet de catalyseur dans notre pays, appelant à plus de transparence dans les rapports entre les partis politiques, les décideurs et les associations corporatistes. En réponse à cela, le monde politique a créé la Commission du Renouveau Politique, qui a élaboré 66 propositions dans l'espoir de répondre à ces questions et de rétablir la confiance. Le récent Registre de transparence, qui a été introduit à la Chambre des représentants, en est un exemple tangible. Les représentants du peuple au Parlement — et, j'en suis sûr, les membres du gouvernement et leurs homologues dans les cabinets ministériels dans un avenir proche — devront donner un meilleur aperçu des contacts — parfaitement légitimes — qu'ils ont avec les groupes d'intérêt.

Mais de leur côté également, les lobbyistes se montrent plus ouverts et exigent davantage de professionnalisme et de transparence dans les contacts qu'ils entretiennent, en toute légitimité, avec les décideurs politiques. En février 2016, BEPACT, la Belgian Public Affairs Community, a été créée. Il s'agit de la première association de lobbyistes et de responsables des affaires publiques actifs au niveau politique belge. Depuis 2018, une université flamande dispense le premier cours d'affaires publiques.

Les Affaires publiques se professionnalisent de plus en plus, en se fondant sur des valeurs fortes telles que la transparence, le respect et l'intégrité. Ce n'est pas un hasard s'il s'agit là des trois valeurs fondamentales de la Charte déontologique de Bepact. Nous sommes fermement convaincus qu'il est dans l'intérêt de tous de définir plus clairement les règles du jeu dans lesquelles un lobbying éthique peut s'exercer légitimement.

L'EXPLORATION ET LA DESCRIPTION

Agitation, étonnement et inquiétude – ce sont les raisons pour lesquelles j'ai commencé l'écriture de ce livre en 2014. Et quatre ans plus tard, je l'ai entièrement revu et actualisé.

Agitation car il est essentiel à mes yeux de partager aussi souvent que possible mes expériences dans le conseil en matière de politique.

Étonnement car je constate encore aujourd'hui à quel point le secteur privé et le secteur public se connaissent mal et, par conséquent, à quel point ils se comprennent mal.

En fin de compte, inquiétude car je m'aperçois que le monde des affaires n'a pas suffisamment conscience de l'importance de la défense de leurs intérêts à l'égard du secteur public.

Ce livre montre aux entreprises belges comment elles peuvent gérer leurs affaires publiques de manière optimale en ce début du 21^e siècle – c'est-à-dire maintenant. Il s'agit d'un vaste voyage, passant principalement par l'ensemble des aspects et éléments pour y parvenir.

À cet effet, je ne regarde pas en avant et certainement pas derrière moi. Le monde dans lequel les entreprises et les politiciens se rencontrent, ainsi que le domaine d'activité des affaires publiques évoluent assez vite, tant au niveau mondial que national. C'est la raison pour laquelle cela n'a aucun sens de trop s'appuyer sur les instruments du passé, ni de trop penser à ce qu'on entreprendra après 2025, par exemple.

Les lobbyistes, c'est ainsi qu'on appelle par commodité les professionnels des affaires publiques, travaillent ici et maintenant avec les éléments qui sont mis à leur disposition aussi bien par la politique que par l'économie. Ils choisissent leur approche et, si besoin est, l'adaptent en tenant compte de la réalité qui s'impose au cours de leur mission.

Ainsi, je mettrai dans ce livre surtout l'accent sur ce qui est concret. Cela ne signifie pas que je ne ferai pas d'exposés, mais ils seront toujours en lien avec des cas et des constats pratiques. Ce n'est que lorsque j'aborderai l'éthique et la transparence, que j'évoquerai également la philosophie. Sans toutefois contribuer à des discussions normatives. Ne vous attendez donc pas à une apologie des affaires publiques, mais plutôt à un plaidoyer qui nous permettra, dans notre intérêt à tous, de jeter des ponts entre les entreprises et les décideurs politiques.

J'ai choisi de commencer ce livre par une étude de cas qui est – et c'est un choix réfléchi – tout à fait fictive. Ce cas nous permet d'illustrer, par le biais d'une histoire, tous les éléments d'une campagne d'affaires publiques. En effet, tout comme dans la réalité, chaque entreprise a son histoire. La façon dont on réussit à raconter cette histoire et à conquérir le cœur et l'esprit des auditeurs a un impact immense sur le succès de l'entreprise en question. Les relations publiques en général et les affaires publiques en particulier se basent en fait sur le *storytelling* – la narration d'une histoire. J'admets que les histoires des entreprises sont parfois complexes et techniques, mais cela ne les empêche pas d'être racontées.

Dans mon étude de cas, vous ferez la connaissance de Kristian Lindh, le CEO de SkällNord. Dans les quatre premiers chapitres, je décris de manière détaillée son approche du projet en Flandre. J'évalue ce qui s'est passé et surtout pourquoi cela s'est passé ainsi. Puis, je fais machine arrière afin d'élaborer, étape par étape, un plan lié aux affaires publiques. Outre la stratégie, la tactique et la technique, j'analyserai également la situation et j'aborderai les messages clés, la cartographie des parties prenantes, les Q&R, ainsi que la sensibilisation (*outreach*). Enfin, j'examinerai les principales difficultés auxquelles chaque campagne d'affaires publiques est confrontée, et ce, à l'aide du cas SkällNord.

Dans les chapitres cinq à huit, j'approfondis un certain nombre de concepts de base de la pratique des affaires publiques, en mettant l'accent surtout sur l'économie comportementale de l'exercice d'influence. Sans toutefois

oublier les erreurs les plus fréquentes que commettent ceux qui travaillent dans les affaires publiques. Enfin, j'étudie aussi bien la nature que les parties constituant les affaires publiques et la place qu'occupe cette discipline dans la structure organisationnelle des entreprises, tout en tentant de définir les affaires publiques.

Si tout va bien, à ce stade du livre, le lecteur se sera déjà posé depuis longtemps la question de savoir qui sont vraiment ces lobbyistes ? J'entamerai donc le chapitre neuf avec le profil et le background des professionnels des affaires publiques, la différence avec les avocats et les conseillers en gestion ainsi que le cadre dans lequel ils fonctionnent : leurs adversaires et leurs partenaires. Cette partie traitera également le coût de ces affaires publiques, ce qui introduira parfaitement les thèmes de l'éthique et de la transparence. J'analyse la façon dont les affaires publiques sont gérées à l'étranger et j'examine ce qui est utile et nécessaire en Belgique.

Toute histoire a une fin. Pour savoir comment cela se termine, vous pouvez directement lire les dernières pages. Ou vous pouvez lire toutes les pages, du début jusqu'à la fin. En tant qu'auteur, j'espère que vous opterez pour la deuxième possibilité. Si toutefois vous êtes impatient, que vous ne pouvez plus retenir votre curiosité ou que vous êtes en manque de temps : n'oubliez pas que – en tout cas dans ce cas-ci – l'exploration est encore plus intéressante que la description qu'on en fait.

1

SKÄLLNORD – NOS CONNAISSANCES, VOTRE ÉNERGIE

*L'épisode où Kristian Lindh fait
connaissance avec le pays de Loon,
mais où il doit laisser le rôle principal
à une dénommée Gonda*

