

LOBBYING

Karel Joos

LOBBYING

Influence, intelligence, impact
Comment les entreprises peuvent
convaincre les décideurs politiques

LANNOO
CAMPUS

D/2017/45/106 – ISBN 978 94 014 4292 3 – NUR 810

Traduit du néerlandais par Carla de Preter
Maquette de couverture : Studio Luc Derycke
Mise en pages : Jurgen Leemans

© Karel Joos et les Éditions Lannoo sa Tiel, 2017.

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
Erasmus Ruelensvest 179 bte 101
B-3001 Louvain
www.lannoocampus.be

*Menschen können nicht kommunizieren, nicht einmal ihre Gehirne können
kommunizieren, nicht einmal das Bewußtsein kann kommunizieren.
Nur die Kommunikation kann kommunizieren.*

NIKLAS LUHMANN (1927-1998)
sociologue et théoricien des systèmes

TABLE DES MATIÈRES

Le voyage et la destination	9
PARTIE I. IMPACT	12
1 Skällnord – nos connaissances, votre énergie	15
2 Après coup, tout est facile	21
3 Avant tout est facile	27
Analyse environnementale	28
Cartographie des parties prenantes	37
Messages clés	39
Document Q&R	40
Stratégie, tactique et technique du plan lié aux affaires publiques	42
Calendrier du plan lié aux affaires publiques	59
4 Alors pourquoi est-ce si difficile ?	61
PARTIE II. INTELLIGENCE	64
5 Les affaires publiques d'un point de vue conceptuel	67
Analyse swot	68
Cartographie et analyse des parties prenantes	71
Convaincre	80
Constitution de coalitions	84
Négocier	93
Gestion de la réputation	113
Communication de crise	120
Médias sociaux	126
Storytelling	132

6 Les affaires publiques d'entreprise ? Jamais entendu parler !	137
Que sont les affaires publiques ?	137
Pourquoi les affaires publiques ?	142
Le cycle de vie des initiatives liées aux affaires publiques	142
Les contours d'une stratégie en matière d'affaires publiques	145
La valorisation des affaires publiques d'entreprise	156
À propos de marketing, de communication et d'affaires publiques	159

PARTIE III. INFLUENCE

182

7 Anatomie d'un corps	185
Affaires publiques génériques au niveau de l'entreprise	185
Conseils externes en matière d'affaires publiques	187
Le profil du professionnel idéal des affaires publiques	193
Les affaires publiques, un métier en soi ?	196
Quel est le coût des affaires publiques d'entreprise ?	199
8 Éthique et transparence	201
La Belgique	202
Les Pays-Bas	206
France	210
Allemagne	213
L'union européenne	215
Codes de conduite des entreprises	217
Cette histoire ne se termine pas à la conclusion	220
Une bibliothèque dédiée aux affaires publiques	225
À propos de l'auteur	228
Remerciements	230
Références des figures	231
Notes	232

LE VOYAGE ET LA DESTINATION

J'ai écrit ce livre par agitation, par étonnement et par inquiétude.

Agitation car après cinq ans dans le secteur public, dix ans de conseil en matière de politique fourni aux entreprises, aux gouvernements et aux politiciens et six ans de conseil en matière de communication, il était temps de coucher l'essentiel de mes expériences sur papier.

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 2020. 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 souvent 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 la partie I de ce livre, je décris de manière détaillée son approche du projet en Flandre. Ensuite, 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*). Après, je commenterai les principales difficultés auxquelles chaque campagne d'affaires publiques est confrontée, et ce, à l'aide du cas SkällNord.

Dans la partie II, j'approfondis neuf 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 bases de la gestion de la réputation, du storytelling et des médias sociaux. 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.

Si tout va bien, chaque lecteur se demandera à ce moment-là qui sont vraiment ces lobbyistes ? J'entamerai donc la partie III 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 – le voyage est plus important que la destination.

PARTIE I

IIMP

ACT

CHAPITRE 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.

Pourquoi tout s'est si mal déroulé ? Pour l'amour du ciel, il s'agissait de pommeraies. Et nous avons une solution, il n'y avait rien de mal. Tous les ingénieurs chez SkällNord s'étaient pliés en quatre. Ils avaient chacun tourné le problème dans tous les sens. Et notre proposition ne posait problème à personne, sans aucune exception. Sauf à lui. Lui et ses foutues pommes. Je me souviens encore bien comment il me dévisageait lors de notre premier entretien. Avec son sourire de crocodile. De nombreux portraits décoraient les murs de la pièce. La famille Wyffels de Morleeze, sieurs de Gotem depuis le treizième siècle. Le Danemark aussi a ses châteaux, mais je n'avais jamais vu un tel décor. Les tapisseries, le cuir de Cordoue, les caissons peints au plafond, il semblait ne plus y prêter attention depuis longtemps. J'essayai de ne pas montrer que j'étais impressionné et me concentrai sur notre proposition. Il écouta. Et grimaça.

« Monsieur Lindh, » finit-il par dire, « vous comprenez n'est-ce pas que je ne peux adhérer à votre projet ? L'extraction du gaz de schiste est en soi une très mauvaise idée, surtout dans notre belle région de Hesbaye. » Il prit son verre de vin et but une petite gorgée. « Et par ailleurs, vous savez très bien que mes pommeraies ne tiendront pas le choc. Pourquoi n'allez-vous pas forer aux Pays-Bas ? Ou en Allemagne, vous y aurez certainement plus de succès. »

J'acquiesçai. Réaction typique, ils réagissent tous pareil. Au fond, qu'est-ce que ça peut lui faire ? Il semble richissime. De plus, c'est encore toujours la province qui décide. Comment s'appelait ce député déjà, Houben, Housen ? « Nous voulons forer ici en Flandre, Monsieur Wyffels. » Je cherchai mes mots. J'avais du mal avec ce néerlandais. Avec l'accent aussi. « Nous sommes convaincus que ça va marcher. Et croyez-moi, nous allons certainement trouver une solution pour vos pommiers. »

« La seule solution qui me satisfasse, c'est que SkállNord aille forer ailleurs. Ceci dit, il semble que le député est du même avis. Et de ce que j'ai entendu dire, le ministre aussi. »

Il but son vin avec délectation et se leva. « Excusez-moi, » dit-il, « mais je dois y aller. »

C'était la dernière fois que je lui parlais en tête-à-tête.

Quelques semaines plus tard, à l'hôtel où je résidais, un vendredi matin avant le petit-déjeuner. Je reçus un courriel. Apparemment, de la part d'un secrétaire quelconque d'une ambassade. Je cliquai sur le lien et vis un film d'animation intitulé « Le modèle social scandinave ». Selon lui, je devais le visionner de toute urgence. Je cliquai à nouveau et le film commença. Un paysage ondoyant, des bancs de brouillards matinaux. Des Vikings armés jusqu'aux dents couraient vers le sommet de la colline. Leur regard exprimait une férocité que vous n'imaginiez pas possible. Ils finirent par arriver dans un verger où, armés de leur épée et de leur hache, ils arrachèrent les pommes des arbres. Tels des possédés, ils écrasèrent les fruits. Pour ensuite brandir leur bouclier. Sur un fond rouge, des lettres blanches : SkállNord.

L'image s'estompa et un personnage surgit de la brume. Je n'arrivais pas à en croire mes yeux. Le petit bonhomme portait un costume et commença à parler. Stupéfait, j'entendis ma propre voix et je vis mon propre visage. Nom de Dieu, ils avaient fabriqué une copie virtuelle de ma personne. Alors que je parlais de notre projet, l'image disparut peu à peu pour donner place au texte suivant : « Délivrez-nous de la fureur des Nordiques ! » En état de choc, j'appelai mon assistante. Je voulais obtenir un aperçu complet de tout ce qui était dit et écrit sur nous, et ce, avant le déjeuner avec le bourgmestre. Ceci dépassait les bornes. Je sautai du lit et mis mes chaussures.

Dans la voiture, sur le chemin du retour, mon assistante m'appela à nouveau. Le chef de cabinet du ministre voulait me parler. Un léger mal de tête

se fit sentir, sans doute à cause du vin. Ne devais-je pas envoyer quelqu'un d'autre à tous ces déjeuners ?

Je dis en ronchonnant qu'elle devait demander à quelqu'un du service juridique de parler à ce monsieur. Ces personnes-là pouvaient expliquer tout dans les détails.

J'entendis que mon assistante hésitait. « C'est une femme », commença-t-elle, « et elle veut parler uniquement avec toi. »

La femme à l'autre bout du fil parla sur un ton très sec. Et elle alla droit au but. Le ministre ne pouvait pas sans raison passer outre l'avis défavorable de la Province. Et ce que j'avais dit dans les journaux sur les politiques locales n'avait pas plu. Le ministre voulait me voir, grogna-t-elle. Au plus vite. Je répondis que je me rendais à l'aéroport et que je ne serai de retour au pays qu'après le week-end.

« Lundi matin à huit heures alors », me répondit-elle et elle raccrocha.

Je n'avais encore jamais rendu visite à un ministre. Il avait l'air jeune, dynamique. J'ai immédiatement été frappé par son regard vif. Cet homme avait l'habitude de prendre des décisions.

Sa chef de cabinet se joignit à nous. Ils n'avaient pas l'air de vouloir passer un bon moment. Le ministre fut le premier à prendre la parole.

« Monsieur Lindh, je suis embarrassé par ce dossier. Non seulement, la Province a émis un avis défavorable à votre demande de permis d'environnement, mais toute la région est sens dessus dessous. »

Je vis que la chef de cabinet voulait poursuivre. Je ne lui en donnai pas l'occasion.

« C'est Monsieur Wyffels qui a perdu la raison », rétorquai-je. « Cet homme me met intentionnellement des bâtons dans les roues. »

« Il n'y a pas que le baron Wyffels qui oppose son refus, Monsieur Lindh. Personne ne soutient votre projet. Ni au niveau régional, ni au niveau provincial et surtout pas les habitants de la région. »

Bien sûr, on connaît la chanson. Le sentiment d'appartenance au Limbourg, les touristes à vélo, les fanatiques de pommes. Ils étaient tous contre, à 100 % contre. Ces horribles gens, mal habillés, dans leur maison banale. Leurs groupes Facebook, ces bêtes films sur YouTube. Les citoyens, beurk.

« En tant qu'homme politique, je ne peux pas tout simplement ignorer cela, vous comprenez ? »

Mais il défendait les intérêts de qui, cet homme ? Ils avaient pourtant levé leur propre moratoire sur l'extraction du gaz de schiste ? Ne se rendait-il pas compte des conséquences désastreuses que cela engendrait pour nous ? J'avais du mal à me contenir.

« Mais Monsieur le ministre, vous comprenez quand même que ce dossier comporte un important aspect économique ? Les futurs emplois générés par les activités de SkällNord, les compensations industrielles pour les entreprises flamandes, les connaissances que nous partagerons avec vos universités. Dans deux ans, le Pacte 2020 se termine et où sont les résultats ? »

Je marquai un temps de pause. Le ministre et sa chef de cabinet se regardèrent. Voilà qui leur cloua le bec.

« Le Gouvernement flamand ne défend pas que les intérêts des entreprises », me dit la chef de cabinet.

« Non, bien sûr que non », lui répondis-je. « Mais les gens sont un peu paranos. Nous forons dans le monde entier pour trouver du gaz de schiste. Et nos essais de forage démontrent un énorme potentiel. Tout ce que nous demandons, c'est l'autorisation de continuer nos travaux. Mon Dieu, on fait comme si maintenant tout Borgloon allait être englouti dans un trou géant. »

Le ministre acquiesça et me fit un clin d'œil. « Que Dieu nous protège. » Apparemment, il commençait à changer d'avis. Parfait !

« Permettez-moi, Monsieur le ministre, d'étayer davantage notre cause. »

Ce que je fis, à l'appui de nombreuses cartes et documents. Pendant des mois, j'avais donné comme mission à nos collaborateurs d'examiner toutes les situations et scénarios possibles. Ils avaient produit des tonnes de papiers, plans, calculs et mémos : un travail très approfondi. Et ce con de Wyffels, qu'avançait-il ?

Des paniers remplis de ses propres pommes. On les retrouvait même ici, posées sur une petite table près de l'appui de fenêtre. Un produit de terroir reconnu, ne me faites pas rire. Et en plus, Gonda, c'est quoi ça comme nom pour une pomme ?

J'ai présenté notre projet à l'aide de cinquante diapos. Cette présentation était vraiment très détaillée. Les personnes qui ne comprenaient pas que nous rendions un grand service à la Flandre étaient soit bêtes, soit de mauvaise volonté. Le ministre et sa chef de cabinet étaient à l'écoute. L'heure de la finale avait sonné.

Je conclus : « Nous sommes très enthousiastes de nous mettre au travail ici en Flandre. Et nous ne sommes pas les seuls, car même la reine du

Danemark suit ce projet de très près. Le mois prochain, elle reçoit le roi et la reine de Belgique et je suis convaincu qu'elle prendra largement le temps de parler de SkållNord. »

La chef de cabinet regarda son ministre qui, un instant, cligna des yeux. « Naturellement, naturellement », me dit-il et il fronça les sourcils. « Je vous remercie beaucoup, Monsieur Lindh. J'ai clairement compris votre projet. Malheureusement, je dois maintenant partir, mais ma chef de cabinet est à votre disposition. »

Nous nous levâmes tous les trois et nous nous serrâmes la main.

Ah, Copenhague, quelle ville magnifique. Surplombant le port, mon bureau m'offrait une vue sur la ville entière. De légers flocons de neige tombaient et se précipitaient joyeusement sur les énormes fenêtres. Tellement différent d'Anvers. Un site SkållNord très vaste, mais éloigné de la ville. Avec vue sur les cheminées et les ponts pour conteneurs. Alors qu'ici ... « Kristian ? »

Je me retournai et vis mon assistante. Elle hésitait et avait les yeux rivés au sol.

« Nous n'obtenons pas le permis en Flandre. »

J'eus besoin de quelques secondes pour saisir le sens de ses mots. Le ministre avait donc refusé en appel notre demande de permis d'environnement. Après tout ce que nous avons fait.

Même notre reine était intervenue. Qu'aurions-nous pu faire de plus ? Ces Belges ne respectaient-ils donc rien ?

« Je veux une réunion tout de suite », lui dis-je.

Business Development, les ingénieurs, les services juridique et communication, je voulais que tout le monde soit présent. Il s'agissait d'un problème particulièrement ennuyeux. Comment devais-je l'expliquer au conseil ? Nous avions dit que nous maîtrisions la situation. Les difficultés ordinaires avec les villageois, aucun souci à se faire. D'ailleurs, le ministre nous soutenait.

Autour de la longue table légèrement courbée toutes les personnes de SkållNord ayant joué un rôle dans ce dossier s'étaient réunies. Certains s'acharnaient sur leur tablette, d'autres prenaient des notes. Mon vice-président *regulatory affairs* regardait fixement dehors. Ce n'était pas un club d'amis. Pas nécessaire, tant qu'ils atteignaient des résultats. Pour notre projet en Flandre, c'était l'échec total. Qui aurais-je dû écouter ? Les juristes qui me suppliaient de ne pas parler à la presse ? Les collègues de Public Relations qui me disaient justement le contraire ? Ou les ingénieurs qui

n'arrivaient pas à croire que l'on pouvait se soucier de fissures et d'affaissements : d'un point de vue technique, c'était complètement absurde, s'exclamèrent-ils. Et nos commerciaux sur place. Je ne leur avais jamais totalement fait confiance, trop d'affinités avec la situation en Flandre.

Contre le mur, une douzaine de maquettes de navires étaient entreposées dans des armoires en verre. Nos prédécesseurs avaient navigué et mené des explorations dans le monde entier, depuis le début du dix-neuvième siècle.

Et maintenant, ce fermier nous avait fait perdre la face. « Messieurs, » commençai-je, « comment diable avons-nous pu en arriver là ? »

CHAPITRE 2

APRÈS COUP, TOUT EST FACILE

Le moment où Kristian Lindh se fait taper sur les doigts.

21

APRÈS COUP, TOUT EST FACILE

En effet, comment diable avons-nous pu en arriver là ? Est-ce Kristian Lindh qui a commis une erreur ? Très probablement. Les membres de sa direction et les conseillers auprès de SkällNord auraient-ils dû être mieux informés ? Sans aucun doute. Pourtant, il n'est pas certain qu'ils auraient obtenu le permis définitif pour extraire du gaz de schiste¹ des sous-sols de Borgloon² s'ils avaient adopté une meilleure approche. Quel que soit son pouvoir et quelle que soit la supériorité de son argumentation, de nos jours, une entreprise à elle toute seule n'est plus capable d'aller à l'encontre de la volonté des décideurs politiques, des habitants et des médias. Et encore moins lorsque ces trois acteurs 'concluent' un pacte contre le grand méchant loup qu'est le monde des affaires.

Dans ce chapitre, j'analyse comment Kristian Lindh, CEO de l'entreprise danoise d'exploration de gaz SkällNord, aurait pu maximaliser ses chances de réussite. En m'appuyant sur le récit ci-dessus, j'analyse où il a commis des erreurs, ce qu'il a négligé et quelles chances il a laissé de côté. Muni de ces réflexions, j'aborde dans le chapitre 3 de manière systématique et plus approfondie la structure et le contenu du meilleur plan lié aux affaires publiques qui soit.

Bien entendu, dès le départ, les cartes étaient mal distribuées pour SkällNord. Le gaz de schiste n'est pas un sujet populaire et le grand public n'est pas du tout familier avec ce sujet. Dès qu'on en parle, les gens font

aussitôt des recherches sur Google et qu'est-ce qu'ils trouvent en quelques clics ? Des scénarios catastrophes : pollution du sol, affaissements, problèmes !

Vous penseriez que l'entreprise concernée sait comment y faire. Mais c'est sans compter sur la grande différence qui existe entre les pusztas et les steppes où ces entreprises ont l'habitude d'effectuer leurs explorations et la charmante Hesbaye de cette partie de Flandre densément peuplée, où l'on aspire à davantage d'espace et de tranquillité. Voici la première leçon essentielle : tenez toujours compte du contexte.

Nous avons tout d'abord affaire à Jean-Lambert Wyffels de Morleeze, le richissime baron avec ses pommeraies étendues où sont cultivées les Gondas tant demandées. Un homme pour qui ses pommes relèvent plus de la sphère émotionnelle que financière. Une personne qui compte certainement de nombreux liens historiquement profonds dans la région. Il était le premier à convaincre, car tout se déroulerait dans son arrière-cour. SkállNord aurait dû établir une relation de respect et de confiance pendant la période de forages exploratoires, de préférence par le biais de Flamands opérant localement au service de SkállNord. Ou sinon au moins par des personnes qui connaissent et – et c'est d'autant plus important – comprennent intuitivement l'environnement local. Ce n'est qu'ainsi qu'ils auraient pu trouver un compromis que Wyffels aurait également pu défendre. Bien sûr, tout ne se serait pas passé sans revers ni problèmes. Ce n'est qu'*in tempore non suspecto* et loin des projecteurs publics qu'il aurait été possible de créer un climat propice aux solutions et n'entraînant pas de discordes. L'entretien entre Lindh et Wyffels a eu lieu beaucoup trop tard. À ce moment-là, il était déjà trop tard pour pouvoir les convaincre.

SkállNord aurait également dû jouer sur un terrain bien plus large. Ils auraient dû savoir que le tourisme revêtait une importance majeure dans la région : les groupes de cyclistes et de promeneurs qui parcourent le paysage, les chambres d'hôtes, les séries à la télévision locale. Une région où on organise les fêtes des fleurs et où on célèbre le Jour de la Cerise est très sensible au paysage, au sol et, par extension, à toute personne qui veut y forer des trous. SkállNord ne pouvait pas tout simplement ignorer l'Office du Tourisme. De plus, ce sont les autorités provinciales qui doivent accorder un permis de construire et d'environnement. Puis, le bourgmestre de Borgloon aurait lui aussi dû être impliqué plus tôt dans le projet ; Lindh n'a même pas rencontré le gouverneur. D'un côté, tant de personnages clés

et de décideurs et, de l'autre côté, un projet inconnu et peu populaire : cela requiert des discussions, beaucoup de discussions, avec de nombreuses personnes, menées autant que possible au préalable. Et c'est précisément ce que Lindh et son équipe ont terriblement sous-estimé.

Ils auraient pourtant pu demander de l'aide. La Flandre, et en particulier la province du Limbourg, est caractérisée par un paysage diversifié d'organisations patronales : VOKA (réseau flamand des entreprises) et ses Chambres de Commerce, Unizo (Union des entrepreneurs indépendants) et VKW (Union des employeurs chrétiens). Ainsi qu'Essenscia et Agoria, les fédérations sectorielles qui peuvent être importantes dans les domaines de la chimie, de la géologie et de la technologie. Ces structures ne servent naturellement pas en premier lieu à aider les entreprises individuelles dans leurs procédures d'autorisation. Mais elles auraient pu mettre leur poids dans la balance afin d'étayer les arguments de SkällNord. Et pourquoi Lindh n'a-t-il pas établi le contact avec le port d'Anvers ? Le moteur économique de la Flandre, où la filiale chimie du Groupe SkällNord est une force motrice. Lorsque l'industrie portuaire s'exprime, le gouvernement tend l'oreille. En fin de compte, son propre ambassadeur en Belgique et même la Chambre de Commerce belgo-danoise auraient pu intervenir.

En effet, toute aide est la bienvenue pour éviter que le dossier n'échappe au contrôle. Et c'est exactement ce qui s'est passé, entre autres à cause de la mauvaise préparation : au moment où les citoyens se manifestent et que, par conséquent, les médias s'intéressent à la demande de permis, l'affaire est déjà à moitié perdue. Car le levier que les citoyens et les médias peuvent utiliser contre un dossier est plus puissant que jamais, aussi bien en termes d'ampleur que de vitesse. En outre, les citoyens sont toujours dans une position avantageuse dans les discussions sociales : ils constituent le maillon faible et se défendent contre les soi-disant vilains plans de leurs politiciens ou contre l'appât du gain prétendument insatiable qui caractérise les entreprises. Par ailleurs, les médias sociaux leur offrent une plateforme ultrarapide sans précédent pour propager leurs arguments. Le film d'animation montrant des Vikings furibonds prouve que le temps des pamphlets balourds et des banderoles aux lettres peintes à la main tremblante est bel et bien révolu. Que Lindh n'ait vu le film seulement après que sa propre ambassade l'en a informé est une grave erreur. SkällNord aurait dû mettre en place un vaste monitoring de tous les aspects pertinents pour

l'entreprise et de tous les sujets possibles liés aussi bien au gaz de schiste qu'à la région.

Pas étonnant que Kristian Lindh ait été convoqué par un ministre grincheux. S'il y a bien une chose dont il pourrait se passer, ce sont des émeutes. Le simple fait que ce soit possible lui montre déjà qu'il y a quelque chose qui ne tourne pas rond dans ce dossier. Et c'est lui le décideur final, car il représente l'instance de recours vis-à-vis de la Province. Dans ce cas, la voix des habitants locaux doit être prise en considération au même titre que celle de l'entreprise concernée.

Lindh commet d'emblée une erreur : lorsque la chef de cabinet l'appelle, il tente de s'en débarrasser par le biais de son assistante. Lorsqu'il finit par décrocher, il n'est pas pressé de rencontrer le ministre.

Pendant l'entretien, il commet boulette après boulette. Il commence par des accusations à l'adresse de 'Monsieur Wyffels', pour ensuite directement parler d'emploi au lieu d'exposer l'ensemble de ses messages clés. Lorsqu'il a enfin l'occasion de défendre son dossier, il sort un tas de documents et se noie dans les détails. Un document A4 bien préparé aurait suffi. Pour aggraver davantage la situation, il implique la Reine du Danemark, alors que pour un ministre régional ayant toutes les compétences pour juger le dossier, les relations entre les maisons royales des deux pays concernés sont reportées au second plan. De plus, l'allusion à une éventuelle escalade nuit à la réputation personnelle de Lindh, ainsi qu'à celle de son entreprise.

Il n'est donc pas étonnant que l'appel de SkällNord soit rejeté. C'est alors que l'on veut naturellement savoir sur-le-champ qui est responsable. Le fait que les directeurs et conseillers de Lindh ne l'ont pas vraiment aidé. Par ailleurs, le pire scénario possible pour les affaires publiques est que l'avis des techniciens, à savoir des ingénieurs et des juristes, soit prépondérant. Ou que seuls les arguments commerciaux, qui sont évidemment essentiels, soient considérés comme pertinents. En effet, si, comme les professionnels des affaires publiques, vous n'avez pas de chiffres, de concepts théoriques et de modèles de calcul impressionnants sous la main, il se peut que vous soyez écarté des discussions.

Indépendamment de cela, un CEO doit souvent rendre un « jugement de Salomon » face aux collaborateurs qui défendent une vision proactive, mais agressive des affaires publiques d'un côté et les collaborateurs qui préfèrent travailler de manière réactive et consensuelle de l'autre. La vérité

est qu'aucune des deux approches n'offre de garanties. Le mieux, c'est d'opter pour une combinaison des deux approches qui d'abord exercera une pression sur le réseau des parties intéressées à ce dossier, pour ensuite la relâcher. Lindh ferait mieux de se demander comment il se fait que tout a mal tourné, en se posant la question à lui-même au lieu de la poser à son comité de direction. Les hommes et les femmes qui en font partie pensent dans leur cadre de référence, ce qui est tout à fait normal. Il appartient au CEO d'en tirer une conclusion et de déterminer quel serait le mix optimal. En tout cas, les affaires publiques appliquent au sein de l'entreprise un raisonnement qui trouve son origine en dehors de celle-ci, parmi les personnes et l'environnement au sein duquel celles-ci fonctionnent. À savoir, le contexte ...

Dernière objection : était-ce vraiment nécessaire d'envoyer Kristian Lindh *en personne* sur le terrain ? Oui et non. Il aurait dû mieux organiser la répartition des tâches de ce dossier et il aurait suffi de ne le mobiliser que pour quelques entretiens cruciaux. Avec le baron Wyffels, le gouverneur, le ministre. Pas au début, ni quand c'était déjà trop tard. Mais au moment opportun, à un moment bien choisi. Un moment choisi par SkällNord et non par les autres. Et certainement pas sous pression des autres. Le contexte est un facteur clé, mais il est d'autant plus important de conserver l'initiative à tout moment. Dès que SkällNord cessait d'être l'initiateur, il ne lui restait plus qu'à poursuivre et se débattre. L'entreprise s'est vue confrontée à une position fatale dans ce panier de crabes qu'elle avait aidé à mettre en place.