

Ce que l'on ne délègue pas

Quand externaliser les affaires publiques, et ce qu'il faut garder en interne

Dans les secteurs fortement régulés, les affaires publiques déterminent ce qu'une entreprise peut vendre, à quel prix et sous quelles conditions. Organiser cette fonction est donc un choix stratégique. La question se pose normalement en termes d'externalisation : jusqu'où aller ? **Mais ce n'est pas la bonne question.** Ce qui compte, ce sont les responsabilités qu'elle ne peut déléguer, et la lucidité avec laquelle l'entreprise situe la régulation dans son activité.

1. Mesurez le poids de la régulation

Avant de choisir un modèle, mesurez le rôle de la régulation dans votre entreprise : à quel point les décisions réglementaires déterminent-elles les conditions dans lesquelles vous pouvez opérer ?

Évaluez si la régulation peut servir ou desservir votre entreprise sur trois plans : **coûts, exploitation, réputation**. Pèse-t-elle sur vos coûts via droits de douane, taxes ou conformité ? Dicte-t-elle ce que vous produisez et où vous vendez ? Dépendez-vous du bon vouloir des régulateurs et des élus ?

Demandez-vous non seulement quel est le degré d'exposition, mais s'il s'accroît. Pensez à l'avenir : aux trois prochaines années, pas aux trois dernières. Songez à ceux qui, tablant sur d'anciennes hypothèses, ont été pris de court quand les règles du commerce ont changé en 2025.

2. Décidez ce qui ne se délègue pas

La plupart des multinationales adoptent un modèle hybride : une part du travail reste en interne, l'autre est confiée à des cabinets de conseil. Mais même si on sait bien arbitrer l'externalisation pour l'informatique, la production, voire les RH, les affaires publiques ne posent pas la même question. Normalement c'est une affaire de finances : on le fait si ça coûte moins cher. Ici, **se demander jusqu'où déléguer pour économiser, c'est mal poser le problème.** Les vraies questions sont : qu'est-ce qui est trop important pour être délégué ? Et quand un consultant vaut-il son surcoût ?

Fait révélateur, des acteurs aux intérêts opposés convergent. Les responsables internes, qui ont tout intérêt à garder le travail chez eux, comme les consultants, qui vivent de le reprendre, citent les mêmes **quatre fonctions à conserver en interne**.

LES QUATRE CHOSES À NE PAS DÉLÉGUER

Stratégie	Relations clés	Données propriétaires	Responsabilité
Un consultant conseille, mais la position à adopter sur un dossier doit rester votre décision. De l'extérieur, nul ne connaît tous vos intérêts ni vos lignes rouges.	La confiance des responsables publics se gagne au fil des années et tient à des personnes précises. Signer avec un cabinet ne la transfère pas.	Vous seul détenez les données confidentielles qui rendent votre argumentaire crédible. Les laisser sortir de l'entreprise constitue un risque considérable.	En cas de dérapage, ce sont le nom et la réputation de l'entreprise qui sont en jeu, quel que soit l'auteur du travail. La responsabilité ne se délègue pas.

Ce qu'on peut externaliser

L'accès dans une juridiction donnée, un renfort ponctuel quand une échéance législative ou une crise crée un pic, une expertise technique pointue absente en interne, et une partie de la coordination avec les coalitions sectorielles.

QUEL MODÈLE POUR VOTRE SITUATION ?

Plutôt en interne	Hybride	Plutôt externalisé
INDIQUÉ SI : • La régulation peut faire ou défaire l'entreprise, et les dossiers vous sont propres. • Vos données nourrissent votre argumentaire. • Les relations clés se nouent et se cultivent sur des années. • Vous opérez dans de nombreux pays, face à de multiples régulateurs, tout va vite, et un tiers risque de dénaturer votre position. PROFILS TYPES Les géants du numérique, institutions financières, pharma, énergie.	INDIQUÉ SI : • La régulation joue un rôle majeur sans menacer toute l'activité. • Vous avez besoin d'expertises pointues ou de renforts ponctuels que votre équipe interne ne peut assurer seule. • Certains dossiers vous sont propres et appellent votre voix ; d'autres, communs au secteur, se traitent en partenariat ou au sein de coalitions. PROFILS TYPES Grandes multinationales, surtout biens de consommation et industrie.	INDIQUÉ SI : • La régulation surgit ponctuellement, pas en permanence. • Vous n'êtes que sur quelques marchés, ou vous êtes une PME. • Vous vous implantez dans une nouvelle juridiction et voulez acquérir expertise et accès, le temps d'évaluer s'il vaut la peine de monter votre propre équipe. PROFILS TYPES PME et start-up, entreprises entrant sur de nouveaux marchés.

À RÉGLER AVANT TOUT

Aucun modèle ne fonctionne tant que l'entreprise n'a pas compris ce que font vraiment les affaires publiques. Les autres équipes doivent en voir l'apport, et la fonction doit siéger assez près des décisions pour peser à temps. Cette légitimité se gagne en interne ; elle ne se décrète pas en ajoutant une case à l'organigramme.

ERREUR FRÉQUENTE

Des consultants chevronnés en affaires publiques estiment qu'une faible minorité d'entreprises — environ une sur dix — gère la régulation de façon proactive. Pour une société dont l'activité même dépend du climat réglementaire, attendre la crise pour traiter les affaires publiques peut coûter cher.

À PROPOS DE CETTE NOTE

Fondée sur des entretiens avec des experts en affaires publiques menés par Constantin Duran dans le cadre de son mémoire de master, « La gouvernance des affaires publiques dans les contextes fortement régulés de l'UE ».

Master 2 – Droit, Économie, Gestion — Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2026

MBA – International Business — IAE Paris, Sorbonne Business School, 2026

Pour citer ce document :

Duran, C. (2026). *Ce que l'on ne délègue pas : la gouvernance des affaires publiques dans des contextes fortement régulés.*

Constantin DURAN

www.constantinduran.com

linkedin.com/in/constantin79