Lien vers l'article original en langue anglaise (consulté le 06.04.2020)

News, views and reports

Recent Posts:

- Public Affairs in time of Covid-19: Navigating a new reality
- #TheImplementers – Balanced enough?
- How to Measure Public Affairs Success
- Developing Public Affairs Strategies in Times of Political Uncertainty
- Understand current politics to advocate for future policies

Articles

Managing complexity – Success through process competence

By Dr Klemens Joos, visiting lecturer at the Faculty of Business Administration at Ludwig-Maximilians-Universtity Munich & founder and Managing Director of EUTOP

Successful interest representation vis-à-vis the institutions of the European Union (EU) has to meet the requirements of business. However, over and above a company's* existing content competence, process competence has become the deciding factor for success. And an independent intermediary is the key.

Situation – Interest representation as an economic asset for companies

Political interest representation serves to achieve crucial corporate goals from a business perspective: protecting against corporate competitive disadvantages, avoiding errors, achieving and protecting competitive advantages. These corporate goals are universal, i.e. they are not specific to particular industries.

The question of how to achieve these goals as efficiently as possible is the subject of business administration organisation theory, and, as part of the so-called "organisation problem", is determined by three variables: "goals", "means" and (restrictive and fixed) "conditions". Political interest representation, in this sense, is a corporate "means" to achieve relevant corporate goals. However, representation does not always mean passively accepting the existing conditions ("framework conditions"), but often requires engaging in actively shaping them. The prime goal of all interest representation is to play a role in the decision-making processes of the executive and legislative bodies in such a way that the latter take on board the company's* arguments and standpoints as if their own.

In this context the framework conditions of corporate action are the political and legal requirements and accompanying circumstances of the product and geographic markets in which the company* is operating.

Problem – without process competence, putting forward content is impossible

In the EU/Europe, the relevant framework conditions have undergone fundamental changes, the latest with the Treaty of Lisbon. Triggered by a leap in the complexity of the European decision-making processes in an increasingly heterogeneous environment, we are experiencing a paradigm shift – in comparison with "content based reasoning" the importance of the "process related aspects" has grown very significantly. Content and arguments are always necessary in complex political

processes. However, for them to be taken up and carried through, you first need to make sure that the right person communicates them to the right addressee, at the right time, in the right place, and in the right manner, while at the same time having full knowledge of the goals, interests and mindsets of the decision-makers, and of the informal and formal decision-making rules. An argument that is not introduced at a particular step in the decision-making process runs the risk of no longer being considered. For political interest representation in the EU, this means that there is a negative correlation (statistical relationship) between the complexity of a decision-making process and the relevance of individual content considerations in terms of the end result. The result is that process competence reaches the same degree of importance as content competence and, with the increasing complexity of decision-making processes, can even exceed it.

Against the background of this fundamental transformation, the tools of a company's* political interest representation must be reorganised. In business organisation theory, a distinction is made between structural organisation and process organisation.

- Structural organisation (structure): augmenting the previously predominantly content related instruments, and extending them with process related instruments of representation of interests.

- Process organisation (process related methodology): use of a process related methodology of interest representation ("process" is at least as important as "content").

The distinction between structural organisation and process related organisation expresses an analytical separation between structures and processes. As a rule both are generally looking at the same subject but from different perspectives.

Thus, both are concerned with the optimized management of (work) procedures and processes. In terms of professional interest representation, this means taking into account the paradigm shift due to the growing importance of process related questions, and placing more focus on process related work. Adaptation to these new framework conditions means that companies* need to review and further develop their own structural and process related workflows – otherwise there is a risk of a substantial loss, often going unnoticed, of possible tools to exercise influence.

Solution – interlink content competence with process competence

The aim of any company's management is to represent the interests of the company as effectively as possible. Under the altered framework conditions of the Treaty of Lisbon, the key to reducing complexity is a neutral, objective – and therefore necessarily external – intermediary (the structural organisation). This intermediary stands for strong process competence and intelligent, EU-wide process management.

An intermediary can concentrate on the role of a neutral and objective (trusted) mediator between business and politics. He is independent of both the "concerned party" and the "decision-maker". Being external, he stands outside the company's* internal hierarchies, thus allowing him to give recommendations for action, rapidly and unfiltered, at the responsible corporate level, up to corporate management. He thus acts independently of internal company structures, whether junior or senior management or individual specialist departments, etc., and – using established networks across institutions, political groups and member states – he can make contact with the decision-makers in the executive and legislative bodies at all necessary levels.

This is generally out of the question for an individual company* or for interest representation performed by a company* itself. Building up and maintaining the necessary structures and networks are hardly conceivable, even for large companies.

Successful interest representation in the EU/Europe requires an "intermediary", with a detailed requirements profile:

- The core competence of the intermediary is process management (process competence), while leadership on content competence remains with the company*.

- The intermediary maintains the infrastructure, human resources and organisational capacities necessary for successful EU-wide interest representation and corresponding robust networks across institutions, political groups and member states.

- The intermediary is external to the company and independent. As such he is accepted as an interlocutor with decision-makers, both within the company* and by executive and legislative bodies.

- The intermediary adheres to the highest compliance standards.

- The intermediary guarantees exclusivity ("only one interest") and thus, ensures his credibility with executive and legislative bodies.

* Also applies to EU member states, counties/regions, associations and organisations.

About the author

Dr Klemens Joos is visiting lecturer at the Faculty of Business Administration at Ludwig-Maximilians-Universtity Munich (Munich School of Management) for the field of "Convincing Political Stakeholders". He is also founder and Managing Director of EUTOP, an agency for governmental relations that supports the interest representation of private companies, associations and organisations at the institutions of the European Union and selected EU member states.

← Previous Next →

© Copyright Best In Brussels | Privacy | Terms & Conditions | Legal Disclaimer | Unicef

Gérer la complexité - la réussite par la compétence structuro-procédurale

(*Dr. Klemens Joos est professeur invité à la Faculté d'Administration des Entreprises de l'Université Ludwig-Maximilians de Munich et fondateur et directeur général d'EUTOP)*

Publié en avril 2020 sur www.bestinbrussels.eu

Une représentation efficace d'intérêts auprès des institutions de l'Union Européenne (UE) doit également satisfaire aux exigences des entreprises. Cependant, au-delà de la compétence existante de la maîtrise du sujet de l'entreprise*, la compétence structuro-procédurale est devenue le facteur décisif de la réussite. Et un intermédiaire indépendant en est la clé.

La situation - la représentation d'intérêts, un atout économique pour les entreprises

La représentation d'intérêts politiques sert à atteindre des objectifs essentiels de l'entreprise d'un point de vue commercial: la protection contre les préjudices concurrentiels, la prévention des erreurs, la réalisation et la protection des avantages concurrentiels. Universels, ces objectifs sont communs aux entreprises de tous les secteurs.

La question de savoir comment atteindre ces objectifs le plus efficacement possible fait partie de la théorie de l'organisation de l'administration des entreprises. Dans le cadre de ce qu'on appelle le « problème d'organisation », elle est déterminée par trois variables : « objectifs », « moyens » et « conditions » (restrictives et non influençables). La représentation d'intérêts politiques compte parmi les « moyens » dont dispose l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Néanmoins, elle ne se contente pas nécessairement d'accepter des conditions existantes (« conditions-cadres ») de manière passive, mais vise souvent à contribuer activement à les définir. Le but essentiel de toute représentation d'intérêts est de jouer un rôle dans les processus décisionnels des organes exécutifs et législatifs de telle sorte que ces derniers prennent en compte les arguments et les points de vue de l'entreprise* comme s'ils étaient les leurs.

Dans ce contexte, les conditions-cadres pour les actions des entreprises sont déterminées par les exigences politiques et juridiques ainsi que par les circonstances annexes liées aux marchés de biens et aux marchés géographiques sur lesquels l'entreprise* opère.

Le problème - sans compétence structuro-procédurale, il est impossible de se faire entendre

Au sein de l'UE/Europe, ces conditions-cadres ont connu une transformation majeure, surtout depuis l'entrée en vigueur du Traité de Lisbonne. Du fait de la complexification des processus européens de prise de décision dans un environnement toujours plus hétérogène, nous sommes confrontés à un véritable changement de paradigme: les procédures gagnent constamment en importance au détriment des arguments de fond. Le contenu et l'argumentation restent toujours nécessaires dans les processus politiques complexes. Mais pour être perçus et intégrés, ils doivent être présentés par l'interlocuteur approprié aux bons destinataires, au moment opportun, à l'endroit voulu et en bonne et due forme: Ils exigent aussi la connaissance approfondie des objectifs, intérêts et modes de pensée des décideurs ainsi que des règles de prise de décision formelles et informelles. Un argument avancé à une mauvaise étape du processus de prise de décision risque en effet de ne plus être pris en compte. La représentation politique d'intérêts au sein de l'UE se trouve ainsi confrontée à une corrélation négative (rapport statistique) entre la complexité du processus décisionnel et la valeur accordée à la question de fond (sujet) propre à l'entreprise en terme de résultat final. Il en résulte que la compétence structuro-procédurale atteint le même degré d'importance que la compétence de la maîtrise du sujet, voire surpasse cette dernière à mesure que progresse la complexité du processus de prise de décision.

Dans ce contexte de transformation profonde, les outils de la représentation d'intérêts politiques de l'entreprise* doivent, eux aussi, être revus. Ici, la théorie de l'organisation économique de l'administration des entreprises fait une distinction entre l'organisation structurelle et l'organisation structuro-procédurale:

- L'organisation structurelle (la structure) : augmentation du nombre d'outils auparavant axés principalement sur le fond, et ajout d'instruments structuro-procéduraux spécifiques à la représentation d'intérêts.

- L'organisation structuro-procédurale (méthodologie liée aux procédures) : application d'une approche méthodologique de la représentation d'intérêts (les « procédures » sont au moins aussi important que le « fond »).

La distinction entre l'organisation structurelle et l'organisation structuro-procédurale témoigne d'une séparation analytique entre les structures et les procédures. En règle générale, les deux types d'organisation abordent le même sujet, mais sous des angles différents.

Ils visent ainsi toutes les deux à optimiser la gestion des procédures et des processus (de travail). En ce qui concerne la représentation d'intérêts professionnels, cela signifie qu'il faut tenir compte du changement de paradigme évoluant vers une importance accrue des questions procédurales et se concentrer davantage sur le processus structuro-procédural. Pour s'adapter à ces nouvelles conditions-cadres, les entreprises* doivent réviser et améliorer leur approche structurelle et procédurale, faute de quoi elles encourent le risque de perdre maintes opportunités d'interférer sur les décisions politiques, un phénomène qui passe souvent inaperçu.

La solution - combiner la compétence de la maîtrise du sujet et la compétence structuro-procédurale

L'objectif de chaque direction d'entreprise est de représenter au mieux les intérêts de son entreprise. Le moyen idéal pour réduire la complexité des conditions-cadrés changées depuis le Traité de Lisbonne est de faire appel à un intermédiaire neutre, objectif - et donc impérativement externe à l'entreprise (l'organisation structurelle). Cet intermédiaire garantie une compétence structuro-procédurale confirmée et une gestion intelligente des procédures à l'échelle de l'UE:

Un intermédiaire peut se concentrer sur le rôle de médiateur (de confiance) neutre et objectif entre les sphères économiques et politiques. Il est indépendant à la fois de la « partie concernée » et du « décideur ». En sa qualité d'acteur externe, il n'est pas soumis aux hiérarchies propres à l'entreprise*, ce qui lui permet de donner rapidement et sans détour à cette dernière des recommandations à tous les niveaux, y compris à la direction. Il agit donc en toute indépendance vis-à-vis des structures hiérarchiques internes sans faire la différence entre cadres subalternes ou dirigeants ou même services spécialisés etc. Ayant recours à ses réseaux établis au sein des Institutions Européennes, des différents groupes politiques et des États membres, il est en mesure de prendre contact avec les décideurs des organes exécutifs et législatifs à tous les niveaux.

Assumer une telle fonction par elle-même est généralement impossible pour une entreprise* ou pour une représentation d'intérêts menée directement par cette dernière. Etablir et entretenir les structures et réseaux nécessaires n'est aujourd'hui plus envisageable, même pour les grands groupes.

Une représentation d'intérêts réussie dans l'UE/Europe nécessite un « intermédiaire » possédant un profil bien précis et indiscutable :

- La compétence principale de l'intermédiaire est la maîtrise des procédures (compétence structuro-procédurale), tandis que la compétence de la maitrise du sujet relève toujours de la responsabilité de l'entreprise*.
- L'intermédiaire pourvoit à l'infrastructure, aux ressources humaines et aux capacités structurelles indispensables à une représentation efficace d'intérêts à l'échelle de l'UE, et au maintien de réseaux solides au sein des institutions, des groupes politiques et des États membres.
- L'intermédiaire est externe à l'entreprise et indépendant. En tant que tel, il est reconnu comme interlocuteur auprès des décideurs des deux parties, l'entreprise* et les organes exécutifs et législatifs.
- L'intermédiaire applique les normes de conformité les plus strictes.
- L'intermédiaire garantit l'exclusivité (« un seul intérêt ») et assure ainsi sa crédibilité auprès des organes exécutifs et législatifs.

* S'applique également aux États membres de l'UE, aux départements/régions, aux associations et aux organisations.

À propos de l'auteu

Dr. Klemens Joos est professeur invité à la Faculté d'Administration des Entreprises de l'Université Ludwig-Maximilians de Munich (Munich School of Management) et chargé du domaine « Convaincre les acteurs politiques ». Il est également fondateur et directeur général d'EUTOP, une agence de relations gouvernementales qui assure la représentation d' intérêts des entreprises privées, associations et organisations auprès des institutions de l'Union Européenne et de certains de ses États membres.