

L'imagination stratégique

C'est au cœur de la Bretagne-Sud que nous sommes allés rencontrer Jean-Pierre Quentin. Cet expert européen, docteur en droit et spécialiste du lobbying a installé son observatoire à quelques centaines de kilomètres de Paris et de Bruxelles. Hors des sentiers battus, il pilote à toute allure une trajectoire personnelle et originale.

C'est un sylviculteur de 47 ans, marié, 5 enfants qui nous a reçus dans son quartier-général de campagne. Campagne est bien le mot. Certes le plan était précis mais quand même ! Difficile d'imaginer qu'au bout des sentiers sinueux de Quistinic nous attendait un expert en matière de Questions Européennes et de lobbying.

Jean-Pierre Quentin pense en dessinant de petits croquis sur des feuilles de papier. Peu à peu, des triangles, carrés puis cubes se placent d'eux-mêmes, comme dans un jeu d'enfant. Par un effet carbone, cette géométrie stratégique s'imprime dans votre cerveau. La communication est le terrain d'élection de cet enseignant au CRC de Jouy-en-Josas.

« Gentleman lobbyist »

Juriste de formation, il dirigeait à 23 ans un service « Information et documenta-

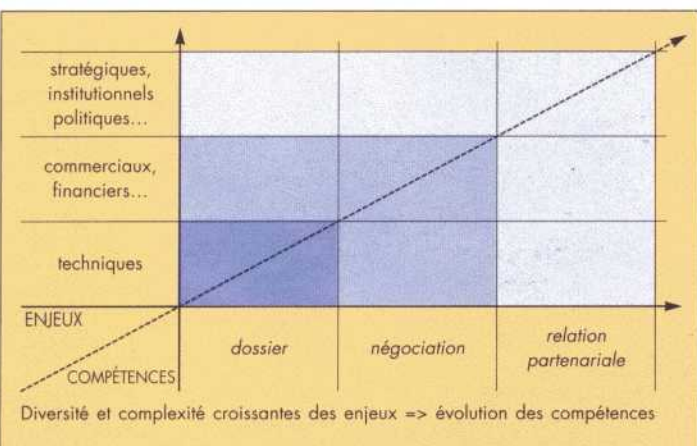
tion » de la Communauté européenne où il établissait des relations entre la Commission de Bruxelles et les milieux d'affaires français. Décidé à n'y rester que deux ans, il y restera quand même six et partira en 1979. Il opte ensuite pour le « privé » et devient consultant à la Société internationale du conseil de synthèse et assume les fonctions de secrétaire général et directeur de communication à l'Institut de l'Entreprise. En 1988, François Périgot lui demande de prendre en mains, en tant que directeur de cabinet, sa campagne à l'élection de la Présidence du CNPF. Une fois le contrat largement rempli, Jean-Pierre Quentin décide de poursuivre sa carrière de consultant en crée sa propre société de conseil en stratégie : Arobaz. Les structures légères lui conviennent bien et c'est au cœur de son réseau personnel qu'il va puiser les complémentarités de savoir-faire dont il a besoin. Cette même logique d'indépendance le conduit à créer en 1992 « Algoric », à quelques kilomètres de Lorient et conserve ses liens avec Bruxelles en tant que membre de Team Europe.



Créé à l'initiative de la Commission européenne, Team-Europe est un groupe de conférenciers dont la mission consiste à développer l'information sur la construction européenne. Team-Europe France est constitué d'experts indépendants : anciens fonctionnaires des institutions européennes, consultants, juristes, universitaires.

Plus, Mieux, Autrement

Comme il est difficile de développer une idée lorsqu'il n'y a même pas de mots en français pour le dire. Lobbying, monitoring, bargaining, influencing s'avancent pour manifester la résistance de notre culture au travers de sa langue. La réalité et l'efficacité de ces pratiques sont pourtant incontestables. Un dessin vaut après tout mieux qu'un long discours : deux vecteurs tracés rapidement illustrent l'évolution des typologies de management depuis l'après-guerre.



La recherche de la cohérence pour une entreprise passe par l'articulation de différents types d'enjeux :

- institutionnels et stratégiques,
- commerciaux
- techniques

Et aussi par la prise en compte des enjeux des partenaires et autres parties prenantes :

- collectivités territoriales et autres institutions locales : services déconcentrés de l'Etat, Chambres consulaires, universités...
- concurrents, groupes de pression, associations - du monde de la proximité au monde du savoir.

La compréhension et l'intégration dans son propre raisonnement des enjeux des partenaires voire concurrents génère une valeur ajoutée, où 1 + 1 n'égalent plus 2, mais 2 plus quelque chose. Aujourd'hui pour qu'un dirigeant soit à même d'élaborer une stratégie cohérente, il doit nécessairement maîtriser la complexité de la relation partenariale.

La complexification croissante des enjeux économiques ne laisse pas le choix : la maîtrise globale des flux d'information devient une condition sine qua non de survie pour une entreprise. Autrement dit, le débat se situe au niveau le plus haut, celui de la stratégie ou plus précisément de l'intelligence stratégique. Technicien, commercial, négociateur, aujourd'hui stratège, toutes ces dimensions sont nécessaires. Plus la structure est grande, plus ces caractéristiques peuvent être assumées par des personnes ou services différents. Plus la structure est petite, plus ces dimensions doivent trouver leur synthèse dans le même individu. Pour Jean-Pierre Quentin « en intégrant la démarche qualité, l'entreprise est passée du plus au mieux. Sans bien sûr renoncer

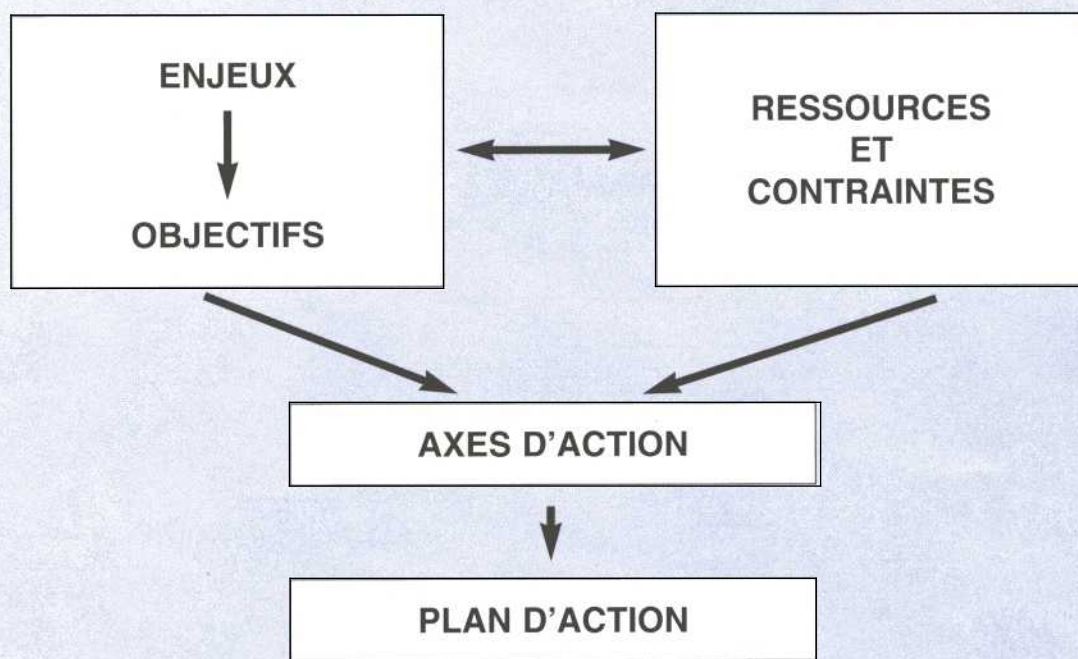
au mieux elle doit passer au autrement ». C'est justement cela l'imagination stratégique, au cœur de laquelle on trouve le lobbying. Mais procédons par ordre, avant de parler des moyens il faut parler des enjeux et des objectifs.

Le chemin dans « le bon sens »

S'il est vrai que tout ne peut être figé d'avance, la stratégie d'une entreprise ne doit pas que se constater a posteriori. Ce qui est largement le cas aujourd'hui. Comme le confirme l'étude de l'Observatoire du management CPA-Les Echos, les atti-

tudes des patrons face aux enjeux stratégiques auxquels la conjoncture les confronte sont avant tout « réactives ».

C'est une logique opportuniste qui domine, dans laquelle se dessine un profil de patron gestionnaire de « coups », décidant et réagissant en temps quasi-réel. A un moment où on s'interroge de plus en plus sur ce que devraient être les moteurs de décision, le constat est là : en 1996, dans 47,2 % des cas, se sont les clients qui ont motivé une prise de décision, suivi par les concurrents (14,8 %) et les systèmes d'influence externe comme la législation ou l'opinion. Les facteurs internes (mode d'organisation, ressources, employés) sont à peine cités (2,3 à 5,7 %).



APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE OU LE CHEMIN DANS « LE BON SENS ».

1. Enjeux = clarifier ce qui est en jeu... Savoir ce qu'on peut gagner ou perdre, « fixer la mise », au vu des « espoirs de gains » et risques, marchés (actuel/futurs), image (individuelle/collective), investissement, partenariats ...

2. Objectifs fondamentaux = savoir où l'on veut aller ... Fixer le cap, préciser offre, ciblage, etc ... que veut-on vendre, à qui, quand, moyennant quelles conditions ?

3. Ressources et contraintes = savoir où l'on peut aller... Faire l'état des lieux : identifier menaces et opportunités, connaître ses forces et faiblesses, intégrer les diverses ressources et contraintes internes et externes.

4. Axes d'action : choisir son chemin... Sélectionner une des multiples combinaisons entre « le souhaitable et le possible », arrêter une stratégie comportant des objectifs opérationnels.

5. Plan d'action = définir comment on va y aller... Définir programmation (actions, responsables, échéances, moyens), évaluation, suivi.

La boîte à outils de la communication stratégique

Il vaut mieux disposer de quelques outils que l'on maîtrise bien plutôt que de beaucoup dont on se sert mal. Voilà un des adages frappés au sceau du bon sens que Jean-Pierre Quentin aime à rappeler. Il y a en d'autres : « Ne pas mettre la charrue avant les bœufs », « Celui qui n'a pas défini ses objectifs, n'est pas près de les atteindre », « L'imprévu se prépare », « Ce dont on parle n'est pas forcément ce dont il s'agit » ... Alors que trouve-t-on dans cette boîte à outils (voir tableau ci-dessous) :

Etre là où il faut être et au bon moment

Le lobbying suppose pertinence, astuce et patience. Prenons l'exemple de Bruxelles : « C'est tout un faisceau d'ac-

cords, d'alliances, de partenariats qui se tisse entre entreprises, organisations professionnelles, collectivités territoriales, associations, experts et groupes de pression de toutes natures ». Les enjeux sont d'envergure et de ce fait méritent d'être défendus par des « pointures », personnalités alliant expertise et habileté tactique et relationnelle. A ce titre, ces émissaires devraient faire l'objet d'un accompagnement permanent de la part de leur entreprise. Le passage par la représentation européenne devrait parallèlement être hautement valorisé dans le cursus d'un manager. La France et de nombreuses entreprises françaises ont ici des progrès à faire.

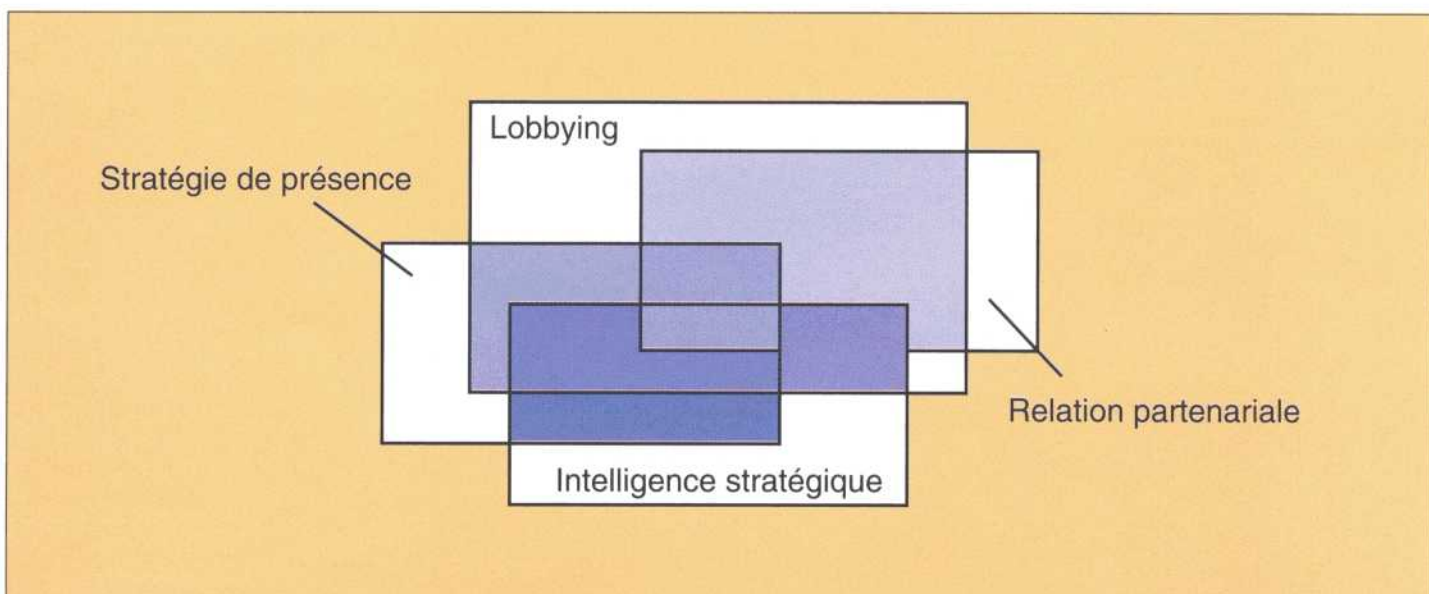
Monsieur Jourdain fait du lobbying

Jean-Pierre Quentin a fait un peu de ménage autour de tout cela, il retient la logique de ces pratiques en les libérant de leur champ d'application traditionnel :

« souvent considéré à tort comme réservé à quelques grands groupes de pression (syndicats, groupe de consommateurs ...) et comme exclusivement orienté vers le législateur, le lobbying est à la disposition de toute entreprise, même petite et il est devenu un véritable instrument managérial ».

Nous sommes tous ou presque tous des « Monsieur Jourdain » de la stratégie si l'on dit « le lobbying met en œuvre une démarche indirecte d'influence, qui vise à faire plaider sa cause par un relais, un tiers influent ». Nous avons tendance à penser « si c'est ça, j'en fait tous les jours ». Pas sûr car si « spontanément Monsieur Jourdain peut faire bien ou très bien un partie du chemin, le plus souvent il omettra d'autres parties et ne transformera pas l'essai ». Jean-Pierre Quentin plaide pour un lobbying à la portée de tous dans la limite du talent, de la rigueur, de la créativité de ceux qui souhaiteront se servir de cet art exigeant, multiforme et subtil.

J. SALA



1. L'intelligence stratégique vise la maîtrise globale des flux d'information incluant l'information sur les systèmes et acteurs - en vue de l'action

2. Le lobbying consiste à exercer une pression, directe ou indirecte, pour obtenir infléchir ou s'opposer à une décision, souvent institutionnelle dans le respect d'une déontologie et d'une légitimité de moyens

3. La stratégie de présence s'exerce non seulement auprès mais au sein des institutions partenaires - participation à des commissions, etc...

4. La relation partenariale dépasse la classique négociation commerciale gagnant-gagnant. Pour paraphraser Saint-Exupéry, à la différence de la négociation où " l'on se regarde l'un l'autre ", il s'agit ici de " regarder ensemble dans la même direction "