



HAL
open science

Les stratégies politiques des organisations : un objet de recherches pour les sciences de gestion

Madina Rival

► To cite this version:

Madina Rival. Les stratégies politiques des organisations : un objet de recherches pour les sciences de gestion. Gestion et management. Université Paris II Panthéon-Assas, 2014. tel-02901953

HAL Id: tel-02901953

<https://shs.hal.science/tel-02901953>

Submitted on 17 Jul 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Paris II Panthéon-Assas

Les stratégies politiques des organisations : un objet de recherches pour les sciences de gestion

Synthèse des travaux en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des
recherches en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

Madina RIVAL

12 mars 2014

Tome 1

MEMBRES DU JURY

Directeur de recherche

Véronique CHANUT

Professeur des Universités, Université Paris II Panthéon-Assas

Rapporteurs

Jean-Philippe DENIS

Professeur des Universités, Université Paris X Nanterre-La Défense

Jean-Pierre HELFER

Professeur des Universités, IAE de Paris (Université Paris I Panthéon-Sorbonne)

Patrick HETZEL

Professeur des Universités, Université Paris II Panthéon-Assas

Suffragants

Frank BOURNOIS

Professeur des Universités, Université Paris II Panthéon-Assas

Alain BURLAUD

Professeur Emérite du Conservatoire National des Arts et Métiers

Remerciements

L'écriture d'un mémoire d'habilitation à diriger des recherches est un moment fort, d'introspection, qui suppose une certaine dose d'impudeur. Cet exercice périlleux n'est possible que si l'impétrant se sait soutenu. C'est la raison pour laquelle je tiens à remercier les personnes qui m'ont soutenue tout au long de ce parcours aboutissant à la soutenance d'une HDR.

La première d'entre elles est Véronique Chanut. Je la remercie pour m'avoir guidée sur la voie de ce mémoire en tant que tutrice. L'auteur de *l'Etat didactique* sait mieux quiconque transmettre la connaissance et le fait avec une remarquable générosité. L'approfondissement de ma réflexion sur les stratégies politiques des organisations lui doit beaucoup. Je la remercie également pour l'amitié qu'elle me témoigne depuis notre rencontre au sein de l'association internationale de recherche en management public (AIRMAP).

Parmi les membres de ce jury d'HDR, certains éclairent ma pratique professionnelle depuis quelque temps déjà. Alain Burlaud m'a recrutée sur mon premier poste de maître de conférences au Conservatoire National des Arts et Métiers en 2003. J'ai eu beaucoup de plaisir à travailler sous sa direction et je l'en remercie. Frank Bournois m'a accueillie au sein du LARGEPA il y a plusieurs années avec une grande bienveillance. Merci à lui pour cette ouverture et cette stimulation dans la recherche. Jean-Philippe Denis me fait l'amitié au sein de l'AIMS de son intérêt pour mes travaux et plus généralement pour les stratégies politiques des organisations. Ce soutien est précieux.

Je remercie tout particulièrement Jean-Pierre Helfer et Patrick Hetzel d'avoir accepté de participer à ce jury d'HDR, en dépit d'agenda chargés. Leur expertise à l'interface du marketing et de la stratégie fait sens, à la fois avec mon parcours de recherche débuté à l'IAE de Paris et mon objet d'étude au cœur du politique.

L'aventure de l'HDR est également celle d'un compagnonnage au long cours. Je tiens à cet égard à saluer le chaleureux esprit d'équipe des Ateliers du management public. Merci à mes collègues et amies qui me suivent depuis l'ENS, Frédérique Déjean et Marie-Astrid Le Theule. Merci à Cécile Dejoux pour son mentorat amical.

Ils sont encore nombreux ceux que je souhaiterais remercier : mes co auteurs ; les membres du LIRSA et en premier lieu son directeur Gilles Garel pour son soutien inconditionnel à la recherche au CNAM mais également Laurent Cappelletti qui m'a toujours encouragée sur cette voie ; les membres du LARGEPA, notamment Nathalie Guibert et Catherine Voynet-Fourboul sans oublier Gaëlle Gloppe.

Exposé des motifs

L'observation et l'étude de la stratégie sont devenues depuis les années 1970 l'un des fers de lance de la recherche et de l'enseignement en sciences de gestion. Cette conception de la stratégie reposait essentiellement sur une approche interne du développement de l'entreprise ce qui ne correspond plus à la réalité du terrain depuis une quinzaine d'années. Dans la perspective d'une entreprise ouverte, Baron (1995) décrit l'existence d'un « non market environment ». « L'environnement hors marché » inclut les forces sociales, politiques et légales extérieures au marché mais en interaction avec les intérêts privés. Des stratégies hors marché peuvent donc être définies, à savoir les stratégies politiques (lobbying notamment) destinées aux décideurs publics et les stratégies sociétales (responsabilité sociale de l'entreprise, désormais notée RSE) plus large. La RSE est aujourd'hui un objet de recherche bien étudié, ce qui n'est pas le cas des stratégies politiques, sujet de cette habilitation à diriger des recherches. Elles se définissent comme toute activité destinée à modifier directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement décisions des pouvoirs publics.

Notre recherche en sciences de gestion sur cet objet a abouti depuis 2002 à la rédaction d'une thèse, à dix articles dans des revues à comité de lecture et trois dans des revues sans comité de lecture, à quatre chapitres d'ouvrages, à la co-direction d'un ouvrage, à deux rapports de recherche et vingt-neuf communications dans des conférences internationales.

L'ensemble de ces travaux, réalisés au sein de la communauté scientifique du management stratégique et du management public, permet de dépasser les difficultés conceptuelles et méthodologique liées à la spécificité des stratégies politiques, au croisement de nombreuses disciplines et peu aisées à observer. Il est alors possible d'analyser cet objet de recherche pour en mesurer les apports aux dimensions classiques de la stratégie comme à des axes de travail plus originaux en sciences de gestion. Au final, les implications managériales de cette recherche présentent un intérêt, à la fois pour les entreprises (ou les organisations) lobbyistes et pour les organisations publiques cibles de l'influence.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	5
PARTIE 1. APPREHENDER LES STRATEGIES POLITIQUES DES ORGANISATIONS : UN DEFI POUR LES SCIENCES DE GESTION	10
1. DEFINIR LES STRATEGIES POLITIQUES DES ORGANISATIONS, UN TRAVAIL CONCEPTUEL ET EMPIRIQUE	10
1.1. Une dimension politique à importer en management stratégique.....	11
Une approche interdisciplinaire et le cadre propice des théories des organisations	11
Une approche transdisciplinaire pour nourrir le corpus des « corporate political activities ».....	16
1.2. Le « discret foisonnement » du lobbying et autres stratégies politiques des organisations	21
Une réalité contemporaine pour les entreprises françaises	21
Une réalité contemporaine pour d'autres types d'organisations : associations, syndicats de salariés... universités et grands corps de l'Etat	23
2. OBSERVER ET MESURER LES STRATEGIES POLITIQUES DES ORGANISATIONS : LA DECOUVERTE DE CE QUI EST CACHE	28
2.1. Un délicat recueil des données	28
Une approche au niveau de la cible des stratégies politiques.....	28
Une approche au niveau de l'acteur des stratégies politiques	30
2.2. Un traitement des données qui doit s'adapter à la spécificité de ces stratégies.....	35
Un traitement quantitatif dominant à interroger	35
Un traitement qualitatif à développer.....	38

PARTIE 2. ANALYSER LES STRATEGIES POLITIQUES DES ORGANISATIONS : UN APPORT POUR LES SCIENCES DE GESTION	41
1. INTERPRETER LA COMPLEXITE DES STRATEGIES POLITIQUES DES ORGANISATIONS EN MANAGEMENT STRATEGIQUE.....	42
1.1. De nouvelles stratégies.....	42
De nouvelles stratégies d'entreprise en France et en Grande-Bretagne	42
De nouvelles stratégies pour les associations et les syndicats de salariés.....	48
1.2. Des dimensions structurantes classiques en management stratégique....	50
Les choix stratégiques : internationalisation, externalisation, alliance.....	51
La performance des stratégies politiques.....	55
2. PENSER LES APPORTS TRANSVERSAUX DE LA REFLEXION SUR LES STRATEGIES POLITIQUES DES ORGANISATIONS.....	57
2.1. La question de l'éthique	58
Un cadre théorique normatif restrictif	59
Vers une approche descriptive et analytique plus large	61
2.2. La problématique de la publicité	65
Les stratégies politiques des organisations publiques.....	65
Le façonnage des politiques publiques par les stratèges politiques privés.....	69
CONCLUSION	74
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	80
ANNEXES.....	91

« *Toute recherche oblige* »
André Gide, Les faux monnayeurs¹, p. 13

« *La première leçon, c'est que les erreurs de prédiction sont inévitables parce que le monde est imprévisible. La deuxième est qu'il ne faut pas voir dans une grande confiance en soi la preuve de l'exactitude (une faible confiance en soi en constituerait en fait un meilleur signe)* »
Daniel Kahneman, Système 1 Système 2, Les deux vitesses de la pensée, p. 267

INTRODUCTION

Formée à Sciences Po puis à l'Ecole Normale Supérieure, j'ai développé très tôt un attrait, à la fois pour l'intérêt général et pour une approche pluridisciplinaire de la pensée. C'est précisément la raison pour laquelle j'ai décidé en 1999 d'embrasser la profession d'enseignant chercheur et de m'inscrire en thèse de doctorat en sciences de gestion. J'ai conçu cet exercice au départ sur le mode du rapport d'étonnement pratiqué par certains diplomates étrangers ou autres nouvelles recrues dans une entreprise : exprimer sa curiosité et en retour sa créativité sur un objet de recherche. Mon expérience personnelle de la « chose publique » ainsi que mon ouverture internationale m'avaient accoutumée aux pratiques de lobbying et d'influence. Or, à ma grande surprise dans les années « quatre-vingt-dix », les stratégies politiques des organisations figuraient encore peu (en France) ou de manière diffuse (dans le monde anglo-saxon) au menu des sciences de gestion.

L'observation et l'étude de la stratégie sont devenues depuis les années « soixante-dix » l'un des fers de lance de la recherche et de l'enseignement en sciences de gestion. Cette conception de la stratégie reposait essentiellement sur une approche interne du développement de l'entreprise ce qui ne correspond plus à la réalité du terrain. Aujourd'hui, les entreprises sont également (voire essentiellement) tournées vers leur environnement externe. Elles mettent en place des stratégies dites « hors marché », c'est-à-dire, non pas centrées sur leur produit mais sur l'influence des parties prenantes externes, dont la puissance publique. Ces stratégies politiques des entreprises, mais plus largement de tout type d'organisation, sont

¹ A. Gide (1925), *Les faux-monnayeurs*, Gallimard, Paris.

mon principal objet d'étude depuis ma thèse soutenue en 2002. Suivant les temps et les lieux, elles peuvent apparaître sous des vocables différents comme « lobbying » (en anglais dans le texte), influence (voire intelligence économique) ou encore action politique (traduction du terme américain « corporate political activity », CPA). Elles se définissent de manière générale comme toute activité destinée à modifier directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et autres décisions des pouvoirs publics. Les Etats-Unis sont généralement considérés comme le berceau de ce phénomène, de ses origines au XIXe siècle jusqu'à son développement dans de nombreuses entreprises dans les années 1970 (Vogel, 1996). La pratique anglo-saxonne de l'influence tire ses racines de la philosophie britannique dominée par les principes du philosophe anglais Bentham (*Rival, Entreprise Ethique, 2006*). L'Etat, pour définir l'intérêt public, doit prendre en compte au maximum les demandes de chaque groupe dans la société. Il cherchera à les satisfaire équitablement après les avoir écoutées. C'est ainsi qu'aux Etats-Unis, dès 1787, la Constitution des Etats-Unis légitime les actions des groupes de pression. Par la suite, le droit du lobbying est affirmé par un arrêt de la Cour Suprême² qui considère que le droit de pétition est une conséquence directe du système démocratique. Le « Lobbying Act » de 1946 confirme cet arrêt. Aujourd'hui, le lobbying concerne aux Etats-Unis plus de 40 000 acteurs directs, surtout basés à Washington, qui doivent être enregistrés et se soumettre à la réglementation en la matière. En Europe, le dictionnaire historique de la langue française atteste de l'apparition du mot « lobby » au XIXième siècle, en 1843 dans la *Revue des deux Mondes* puis en 1857 dans la *Revue Britannique* concernant et décrivant une réalité américaine. Ce n'est qu'en 1952 que le mot est acclimaté à propos d'une pratique française comparable, d'abord en milieu parlementaire puis dans d'autres milieux influents (notamment les organes de presse). L'influence n'est pas une pratique qui « va de soi » dans les entreprises françaises (*Rival, Rue St Guillaume, 2011*). La France n'est pas un pays de tradition lobbyiste. Jean-Jacques Rousseau dans son *Contrat Social* condamne en 1762 tout groupe intermédiaire, écrivant par exemple : « *il importe donc pour avoir bien l'énoncé de la volonté générale qu'il n'y ait pas de société partielle dans l'Etat et que chaque citoyen n'opine que d'après lui* » (p. 95). Cette vision est partagée par la plupart des philosophes des Lumières et se nourrit de l'observation des guildes et des corporations oppressives de l'Ancien Régime. La loi Le Chapelier de 1791 interdit l'activité des groupes de pression. Avec la loi sur la liberté syndicale de 1884, ces groupes se réorganisent sous forme de syndicats officiels.

² affaire Cruikshank, 1876

Apparaissent alors des organisations professionnelles qui revendiquent au nom d'un secteur en particulier. Le statut officiel des groupes d'intérêt ne change par la suite qu'en 2008, 2009 et 2010 lorsque successivement la Commission européenne, l'Assemblée Nationale puis le Sénat français ouvrent des registres facultatifs pour les représentants d'intérêts. Aujourd'hui, le vocabulaire change puisque certains cabinets ou Organisations Non Gouvernementales (Transparency International notamment) préfèrent le terme « playdoyer ». La pratique est en revanche bien installée comme en témoignent les plus récentes données issues des registres des représentants d'intérêts en Europe (6011 entités enregistrées fin 2013 dont 720 cabinets de conseil, 2999 représentants internes ou groupements professionnels d'entreprises et 1559 ONG) et en France (238 inscrits à l'Assemblée Nationale et 115 inscrits au Sénat fin 2013). L'actualité 2013 foisonne d'ailleurs de cas très divers d'actions politiques d'entreprises : « *Intense lobbying contre la directive [européenne] sur les produits du tabac* » par le cigarettier américain Philip Morris au nom du droit au plaisir³ ou mobilisation de la SNCF pour l'ouverture des commerces en gare le dimanche au nom de l'égalité devant le service public et de la sécurité des voyageurs⁴.

Au moment de reprendre au sein d'un mémoire de synthèse l'ensemble des travaux que j'ai mené sur cet objet, trois questions me sont légitimement posées.

1. Comment établir la nouveauté du thème des stratégies politiques des organisations à la fin des années 1990 en gestion ?

Une revue de la littérature, à la fois extensive avec les mots clés en français et en anglais utilisés traditionnellement (Lux Crook et Woehr, 2011)⁵ et compréhensive de par une expertise de recherche développée sur ce type de terrain depuis plus de dix ans, permet de répondre à cette question. Elle sera présentée dans la première partie de ce mémoire mais dessinons-en dès à présent les grands traits. Cette revue débute plus précisément en 1969, date du premier ouvrage consacré aux stratégies politiques des entreprises dans une optique managériale (Epstein, 1969). La référence majeure suivante est l'article d'Hillman et Hitt publié en 1999 dans l'*Academy of Management Review*. L'acceptation du thème dans cette revue, acteur dominant du champ du management stratégique aux Etats-Unis (et donc dans le monde anglo-saxon) marque l'un des tournants majeurs à cet égard. Amy Hillman, auteur

³ *Le Monde*, 8 octobre 2013

⁴ Bfmtv.com, 18 octobre 2013

⁵ Les bases de données utilisées sont conformément à la pratique des méta-analyses sur le sujet Cairn, Ebsco et Sage.

d'articles de référence sur les stratégies politiques des organisations deviendra d'ailleurs par la suite éditeur en chef de cette revue. En France, dans le même temps, quelques chercheurs confirmés entraînent leurs doctorants sur des sentiers moins balisés en stratégie dans le cadre des thèses pionnières soutenues en école de commerce (HEC et l'ESSEC en l'occurrence). Leurs premières contributions sont réunies dans un numéro de la *Revue Française de Gestion*, remarquablement programmatique, dirigé par Jean-Pierre Nioche et Jean-Claude Tarondeau en 1998. Plusieurs facteurs expliquent à leur sens l'émergence de pratiques de lobbying visibles et donc de recherches possibles à cette époque : la consolidation du marché unique et la prééminence du droit communautaire favorable à l'expression des représentants d'intérêts, la multiplication des centres de la décision publique tant suite à la mondialisation qu'à la décentralisation.

2. Pourquoi ces stratégies politiques n'ont-elles pas été pensées plus tôt dans le cadre de la gestion ?

Henry Mintzberg aborde la question « politique » en management dès 1983⁶ et apporte l'explication suivante : « *La politique présente dans le management a longtemps été un sujet d'étude qui faisait figure de parent pauvre dans les écoles de gestion. C'est une question qu'il fallait traiter car les sujets qui s'y rapportaient étaient trop importants pour qu'on les ignore ; pourtant c'est un domaine de recherches qui n'a jamais été reconnu comme par exemple, la science du management, le comportement de l'entreprise et le marketing. La raison en est apparemment simple. Tandis que les autres domaines d'investigation voyaient s'élaborer des théories importantes par leur contenu dans les années 1960 et 1970, tout ce qui se rapportait à la politique et le management _ après qu'une orientation des « principes anciens » ait été donnée _ se concentrait sur l'enseignement d'études de cas.* » (p. 21 de la traduction française). Henry Mintzberg met donc en avant une question de méthode. Il est peu aisé en matière politique d'accumuler des observations puis d'en tirer des généralités susceptibles de fonder une théorie, nous y reviendrons dans la première partie de ce mémoire. Concernant la recherche en management stratégique en France, d'autres arguments peuvent être mis en avant. L'activité des groupes de pressions y est historiquement et culturellement suspectée de nuire à l'intérêt général véhiculé par la tradition rousseauiste évoquée précédemment. Nioche et Trondeau (1998, p. 71) soulignent également les spécificités

⁶ On notera d'ailleurs la mauvaise traduction du titre de cet ouvrage en français puisque « Power In and Around Organizations » devient « Le pouvoir dans les organisations », perdant l'aspect externe qui est essentiel à notre propos.

françaises en matière de « sociologie des élites » qui permettaient à des « réseaux informels de grands corps de l'Etat » de pratiquer des tractations secrètes. Il a donc longtemps été peu légitime d'enquêter sur un phénomène censé ne pas exister dans les bonnes pratiques d'entreprises.

3. Les stratégies politiques des organisations, objet paradoxal, valaient-elles la peine d'être étudiées ?

Centrales dans la vie des organisations bien que périphériques dans la recherche en gestion, les stratégies politiques présentent certes un paradoxe. J'ai fait le choix, ces quatorze dernières années, de dédier l'essentiel de mon activité de recherche à cet unique objet. A la manière d'Emile Zola dans ses *Carnets d'enquêtes*⁷, il m'a plu de témoigner sur la période contemporaine et d'explorer différentes méthodes et points de vue autour d'une réalité organisationnelle peu étudiée. Ma question de recherche initiale portait sur la nature et la performance des stratégies politiques des entreprises françaises à une époque où le lobbying paraissait réservé aux seules firmes anglo-saxonnes. Par la suite, j'ai observé des actions politiques chez des acteurs moins conventionnels comme des associations, des syndicats de salariés. Pour autant, nulle focalisation excessive dans ce programme de recherche puisque l'étude de l'influence des décisions publiques m'a finalement amené à travailler sur les auteurs de cette décision dans le champ du management public, notamment au niveau des collectivités locales. Toujours dans son ouvrage de 1983, Henry Mintzberg s'approprie une citation antique grecque « *Le renard comprend bien des choses, mais le hérisson n'en comprend qu'une seule importante* » (p. 25 de la traduction française)⁸. Il se targue d'alterner les ouvrages « renard » à visée compréhensive large et les ouvrages « hérisson » focalisés sur un objet plus précis.

Ce mémoire d'habilitation à diriger des recherches étant une synthèse de plusieurs travaux, il tentera d'être « hérisson » puis « renard ». ***La première partie souhaite montrer comment mes recherches donnent des outils pour appréhender précisément les stratégies politiques des organisations en sciences de gestion, d'un point de vue conceptuel comme méthodologique. La seconde partie de ce mémoire cherche à analyser de manière plus large***

⁷ E. Zola (1987), *Carnets d'enquêtes, Une ethnographie inédite de la France*, Plon, Paris.

. Cet ouvrage qui a nécessité l'exhumation d'un nombre considérable d'archives de la Bibliothèque nationale a été publié 35 ans après la mort du romancier !

⁸ fragment attribué à l'Archilochus de poète du grec ancien : « *πόλλ'οἶδ'άλωπηξ, ἀλλ'έχινος ἐν μέγα* » (« le renard connaît beaucoup de choses, mais le hérisson connaît une grande chose »).

les répercussions de ma réflexion sur des dimensions classiques de la stratégie ou plus originales du management.

Précisons simplement pour la qualité de lecture que, dans la suite de ce mémoire, les figures et tableaux synthétisent les apports essentiels de notre programme de recherche alors que les encadrés ont vocation à illustrer certaines étapes de nos travaux.

PARTIE 1. APPREHENDER LES STRATEGIES POLITIQUES DES ORGANISATIONS : UN DEFI POUR LES SCIENCES DE GESTION

« Booze, Blonds and Bribes » ! Les stratégies politiques peuvent-elle se réduire à ces « trois B » (de bière, des blondes et des billets) ? L'influence des intérêts privés sur la décision publique, puisque c'est de cela qu'il s'agit, fait couler beaucoup d'encre tout en étant souvent dissimulée dans les organisations impliquées ! A la décharge des médias pourvoyeurs de poncifs, peu de données de nature scientifique ont longtemps été disponibles sur les stratégies politiques des organisations. Ce mystère ajouté à l'intuition d'un réel intérêt du sujet a été le point de départ de mes travaux de recherche en gestion. Le premier objectif sur un objet relativement nouveau était de pouvoir l'appréhender précisément, tel le hérisson de Mintzberg, de manière théorique comme de manière empirique.

Cette définition des stratégies politiques des organisations s'est opérée par cercles concentriques de lectures et accumulation de recherches sur le terrain menées individuellement ou en équipes restreintes (1). C'est en revanche l'inscription dans des réflexions collectives au sein de la communauté scientifique du management (Academy Of Management, Association Internationale de Management Stratégique et Association Internationale de Recherche en Management Public)⁹ qui a permis le dépassement des problèmes méthodologiques posés par les stratégies politiques des organisations (2).

1. Définir les stratégies politiques des organisations, un travail conceptuel et empirique

⁹ Que nous désignerons par la suite respectivement par leurs acronymes AOM, AIMS et AIRMAP

Une grande frustration à l'origine de mes recherches sur les stratégies politiques est le contraste saisissant entre le foisonnement des pratiques observées dans les organisations et l'absence de théorisation en sciences de gestion. C'est donc la construction d'un cadre conceptuel qui primait (1.1) avant l'observation sur des terrains différents qui complètent la description (1.2).

1.1. Une dimension politique à importer en management stratégique

L'une des constantes préoccupations dans ce programme de recherche aura été de chercher à réunifier les différentes sources de connaissance dans une approche pluridisciplinaire. La pluridisciplinarité n'est en réalité pas une démarche mais elle en induit deux : l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité¹⁰. Dans la première approche, chaque discipline apporte ses savoirs et ses méthodes à la compréhension des stratégies politiques des organisations tout en conservant ses spécificités. Dans la seconde voie, il s'agit de dépasser les cadres disciplinaires.

Une approche interdisciplinaire et le cadre propice des théories des organisations

Un article (*Rival, Journal of Strategy and Management, 2012*) rappelle la multiplicité des sources disciplinaires de la recherche sur le lobbying : science politique, économie, sociologie et gestion. Des concepts sont notamment importés en gestion pour penser les stratégies politiques des organisations comme cela est résumé dans le tableau 1.

Tableau 1.

Importation des concepts pour les stratégies politiques des organisations (SPO)

Discipline	Concept	Importation en SPO
<i>Sciences politiques</i>	Groupe d'intérêt	Spécificité des stratégies syndicales Processus d'influence des grands corps
<i>Economie</i>	Marché politique et captation de rente Stratégies « hors marché »	SPO des grandes entreprises qui participent au service public Unification de la recherche entre SPO et RSE

¹⁰ Ces éléments sont issus d'une note de l'Académie de Reims relative à l'encart du BO n°25n du 29 juin 2000.

<i>Sociologie</i>	Entrepreneuriat institutionnel	SPO des associations et des syndicats de salariés
	Effets sociétaux	Différenciation des SPO suivants les contextes nationaux
	Stratégies politiques	Trajectoires individuelles des acteurs des SPO

En science politique, le groupe d'intérêt se distingue des autres groupes de la société (famille, tribu, ethnie par exemple) par son interaction avec les institutions de l'Etat et les partis engagés dans la lutte pour la conquête et l'exercice du pouvoir (Grossman et Saurugger, 2006). La science politique s'est en particulier interrogée sur la pertinence du concept de lobbying pour interpréter le syndicalisme (*Bourguignon et Rival, Gestion et Management Public, 2012*). Pour Dreyfus (1965), les syndicats sont à considérer comme un groupe de pression parmi d'autres et qui agit dans l'intérêt de ses membres. Finer (1973) jugeait au contraire essentiel de considérer que les organisations syndicales sont investies d'une responsabilité particulière puisqu'ils ont la possibilité de bloquer les fonctions vitales de la communauté. Parce qu'ils ont un pouvoir plus important que les autres groupes de pression, ils ne peuvent y être assimilés strictement. Retenons que les syndicats sont un groupe de pression particulier car leurs préoccupations dépassent leur intérêt propre. Leurs modes d'action sont multiples sans vraiment se réduire à une influence strictement argumentative. La question se pose alors de l'analyse isolée des pratiques de lobbying, notamment dans un contexte d'affaiblissement des autres formes d'action comme la négociation ou la mobilisation sociale. La science politique, permet également de comprendre l'histoire et les pratiques des grands corps de l'Etat que nous étudions aujourd'hui au sein d'un projet sur les Ingénieurs des Ponts, des Eaux et des Forêts (IPEF) dirigé par Véronique Chanut. Ce cadrage théorique sera également une orientation à donner à nos futures publications portant sur les décideurs publics, cibles des stratégies politiques.

En économie, le lobbying est à replacer dans le concept de « marché politique ». La théorie économique de la réglementation décrit la capture par des groupes d'intérêt des moyens de réglementation et du pouvoir coercitif des Etats pour orienter les lois et les règles dans des directions qui les favorisent (Stigler, 1975). Des résultats de recherche en économie du bien-être mesurent l'impact global du lobbying au sein de la société. L'activité des groupes de pression y est généralement considérée comme générant un coût social qu'il convient, au

pire de minimiser, au mieux d'optimiser (*Rival et Sémo in Intelligence économique et lobbying au crible des valeurs publiques, 2013*). Pour Olson (1978), ces groupes se constituent et s'organisent pour obtenir des transferts à leur profit, ce qui débouche sur l'alourdissement des dépenses mises au budget de l'Etat. Les groupes de pression opposeraient également une rigidité à la baisse des rémunérations de leurs membres, ce qui alourdit les coûts de production, affaiblit la productivité et freine le développement. En revanche, il existe des recherches qui affirment que le lobbying peut être certes générateur de coûts mais aussi de bénéfices sociaux ; un niveau de coût optimal existerait (Lee, 1985). Dès lors, l'existence de cette recherche de rente par le biais d'une action politique d'un groupe d'intérêt privé doit être jugée sous l'angle « coût » (de la recherche de rente qui peut être supporté en partie par la société) et « bénéfice » (création de valeur sociale par l'obtention de la rente). Si la balance est positive, le lobbying se révèle créateur de valeur pour la société. C'est également un économiste, Baron (1995), qui met en évidence l'existence d'un « non market environment ». « L'environnement hors marché » inclut les forces sociales, politiques et légales extérieures au marché mais en interaction avec les intérêts privés. Des stratégies hors marché peuvent donc être définies, à savoir les stratégies politiques (lobbying notamment) destinées aux décideurs publics et les stratégies sociétales (responsabilité sociale de l'entreprise, désormais notée RSE) plus larges. J'ai souhaité élargir l'horizon de mes recherches à cette dimension globale de stratégies hors marché. Elle est le thème d'un projet « jeune chercheur » coordonné avec Frédérique Déjean et déposé à l'Agence Nationale de la Recherche¹¹ en janvier 2012 (*Déjean et Rival, communication aux Etats Généraux du Management, 2012*).

La sociologie théorise de manière riche la notion d'influence, notamment au sein de réseaux sociaux dans lesquels les acteurs seraient encastrés. Cette approche sociologique se révèle particulièrement fructueuse pour l'interprétation des stratégies politiques des organisations à travers trois cadres théoriques différents.

La sociologie néo-institutionnelle est tout d'abord mobilisée au sujet des associations (*Lévy et Rival, Politiques et Management Public, 2010*), pour préciser l'objet de recherche. Selon DiMaggio (1988), de nouvelles institutions apparaissent lorsque des acteurs organisés détenant des ressources suffisantes (les entrepreneurs institutionnels) y voient une opportunité de concrétiser des intérêts auxquels ils accordent de l'importance. L'entrepreneuriat

¹¹ ANR, projet non sélectionné à aujourd'hui pour un financement

institutionnel agirait en deux temps : la théorisation puis la construction de coalitions qui pourrait s'apparenter à du lobbying dans le cas des associations étudiées. Une partie de la littérature consacrée à l'entrepreneuriat institutionnel met en scène des associations. Queinnec (2007) postule même que la souplesse du statut associatif en France constitue un préalable institutionnel fort à l'innovation et permet à l'entrepreneur de se concentrer sur le projet plutôt que sur la meilleure structure juridique. Deux types d'associations apparaissent en particulier dans la littérature la plus récente : d'une part, les associations professionnelles agissant souvent pour innover mais dans des champs organisationnels stables (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002 ; Lounsbury et Crumley, 2007) ; d'autre part, les ONG innovateurs de l'entrepreneuriat institutionnel dans les champs organisationnels instables ou émergents (Lévy et Scully, 2007 ; Queinnec, 2007). L'entrepreneuriat institutionnel permet également de penser la quête de légitimité des syndicats de salariés dans le champ organisationnel politique (*Bourguignon et Rival, Gestion et Management Public, 2012*).

Par ailleurs, j'ai eu la chance de dialoguer avec Arndt Sorge, le chef de file de la théorie des effets sociétaux (Sorge, 2005) lors d'un workshop organisé en l'honneur de son départ à la retraite par l'université de Groningen (Hollande) en novembre 2010. Cette rencontre a indéniablement orienté l'interprétation des différences entre les stratégies politiques des entreprises françaises et anglaises observées quelques années auparavant. L'article de 2012 (*Rival, Journal of Strategy and Management, 2012*) qui s'interroge sur l'universalité des pratiques de lobbying met à cet égard en balance les aspects globaux et locaux de nos observations. Ce cadre théorique permet notamment d'expliquer pourquoi les stratégies politiques des entreprises peuvent être différentes en France et en Grande Bretagne en reprenant les « sources de variété » mise en évidence par Maurice, Sorge et Warner (1980, p.80) : l'environnement politique, les ressources organisationnelles, les structures industrielles, le rôle de l'Etat.

En sociologie, il est également possible de mobiliser les travaux de Crozier et Friedberg (1977), voire de Lindblom (1959), chez qui on retrouve les concepts de pouvoir, d'influence et de stratégies politiques mais appliqués aux acteurs. La maîtrise des « zones d'incertitude » par des stratégies individuelles semble à ce titre être un cadre prometteur pour éclairer les trajectoires d'influence du corps des IPEF.

En sciences de gestion, la théorie des organisations et le management stratégique présentent un cadre particulièrement propice pour penser les stratégies politiques des organisations.

En 1962 lorsque Chandler¹² définit la stratégie, il la pense dans le cadre d'une entreprise centrée sur la production et la vente d'un bien ou d'un service. Les stratégies politiques des organisations sont au contraire tournées vers l'environnement extérieur et ne pourraient se concevoir sans le mouvement de la théorie des organisations qui émerge à la même époque. Ainsi, dès les années 1960, les théories de la contingence structurelle s'opposent à cette vision univoque de l'entreprise (*Rival, Thèse, 2002*). Elles affirment que la modification des variables extérieures va affecter la structure et les résultats de l'organisation. Par exemple, la variabilité de l'environnement (Burns et Stalker, 1966), sa complexité croissante (Emery et Trist, 1963) ou l'incertitude qui le caractérise (Lawrence et Lorsh, 1967) engendrent des structures organisationnelles adaptées. In fine, l'entreprise est considérée comme un « *système social ouvert* », complexe et en interaction avec son environnement (Katz et Kahn, 1966). Il en résulte un intérêt certain à l'intégration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise. L'idée d'une entreprise en prise avec son environnement a été formulée spécifiquement par Pfeffer et Salancick (1978) au sein de la théorie de la dépendance des ressources. L'action politique de l'entreprise n'est pas au centre de leur réflexion mais a valeur le plus souvent d'illustration. Selon ces auteurs, les organisations sont particulièrement concernées par l'action des agents de leur environnement qui détiennent directement ou contrôlent l'accès à des ressources essentielles pour leur survie. Pour obtenir les ressources et les soutiens dont elles ont besoin pour survivre, les organisations ont à faire face à une multitude de groupes d'intérêt (y compris d'autres organisations) dont les exigences peuvent être en concurrence ou incompatibles. Dans ce cadre d'analyse, les organisations ne se bornent pas à répondre passivement aux contraintes extérieures en y cédant sélectivement. « *Elles entreprennent une variété de stratégies pour modifier la situation à laquelle elles ont à faire face et pour éviter d'avoir à céder aux exigences des groupes d'intérêt. Ces stratégies comprennent des actions d'adaptation, d'évitement, de contrôle du contexte dans lequel elles évoluent qui s'accompagnent de l'établissement de structures d'action inter organisationnelle.* » (Rojot, 1997, p. 3359).

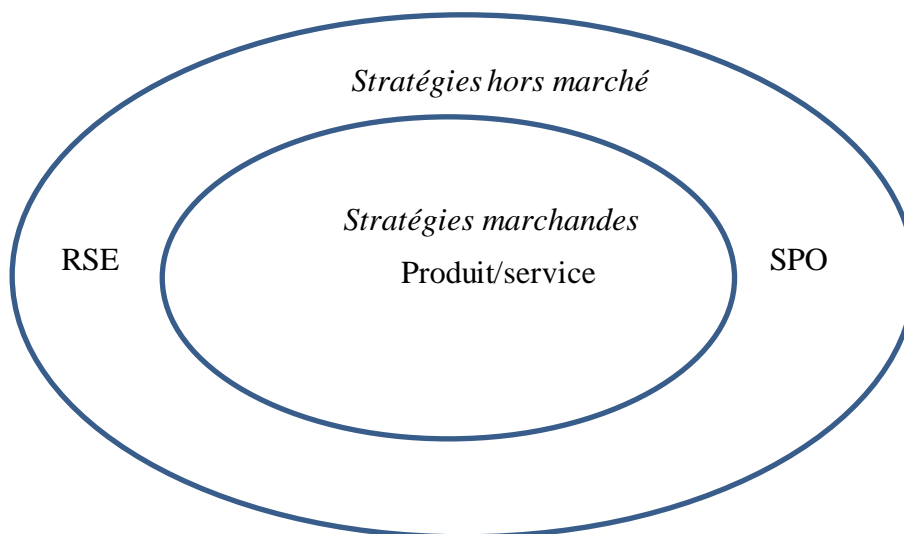
Dans leur ouvrage fondateur, *Private Management and Public Policy* (1975), Preston et Post sont les premiers à évoquer concrètement l'existence d'une dimension politique à la stratégie de l'entreprise (Preston et Post, 1996). De même, la notion de partie prenante développée à la suite de Freeman (1984) et qui intègre toute forme d'acteurs en lien avec

¹² A. Chandler (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge. La stratégie y est définie comme la détermination des buts et des objectifs de long terme d'une entreprise, l'adoption de moyens d'action et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs chiffrés.

l'entreprise élargit à l'Etat la réflexion sur l'espace stratégique pertinent (*Déjean et Rival, communication aux Etats Généraux du Management, 2012*). Une part importante de la stratégie interne comme du conseil externe est aujourd'hui tournée vers l'environnement de l'entreprise. Ainsi, en partant du modèle des cinq forces de Porter (1986), certains auteurs construisent un modèle des « *six forces concurrentielles* » qui suppose une stratégie politique des entreprises destinée à la puissance publique (Helfer, Kalika et Orsoni, 2013, p.113). Rappelons à ce propos que, en marketing, dès 1986 Kotler propose que la dimension politique (« politics ») soit rajoutée aux « 4 P » du marketing (« product, price, promotion, place ») dans ce qu'il appelle le « megamarketing ».

Figure 1.

Quelle place pour les stratégies politiques des organisations (SPO) en stratégie ?



Une approche transdisciplinaire pour nourrir le corpus des « corporate political activities »

En sciences de gestion, il existe également des travaux académiques portant explicitement et uniquement sur les stratégies politiques des entreprises. Ce corpus dit des « corporate political activities » (CPA) est une sous discipline reconnue du management stratégique tel qu'il est étudié et enseigné aux Etats-Unis¹³. L'une des ambitions du travail doctoral (*Rival, Thèse, 2002*) était de les recenser et de les compléter. Cette recension de la littérature spécialisée sur les stratégies politiques des organisations sert depuis de base à un

¹³ L'Academy Of Management (AOM) a par exemple une division SIM (Social Issues In Management) qui draine l'ensemble des présentations sur les CPA.

grand nombre de mes travaux. Elle se présente in fine sous la forme d'une taxonomie synthétisée dans le tableau 1 qui distingue cinq éléments (politique générale, cause du lobbying, auteur, cible puis mise en œuvre) pouvant se décliner en quatorze variables (*Rival, Journal of Strategy and Management, 2012*). Elle sera utilisée par la suite pour caractériser les actions de lobbying observées au cours de la recherche.

Tableau 2.
Grille d'analyse des actions de lobbying retenue dans la thèse

Domaine	Variable	Modalités
Politique générale de lobbying de l'entreprise	<i>Attitude générale vis à vis des pouvoirs publics</i>	active, anticipatrice, passive
	<i>Fréquence des relations avec les pouvoirs publics</i>	continue, ad hoc
Cause du lobbying	<i>Intérêt du problème</i>	privé, public, mixte
	<i>Résultat escompté</i>	maximiser un gain, minimiser une perte
	<i>Sélection des problèmes à résoudre</i>	unique, multiple
Auteur du lobbying	<i>Logique de l'action</i>	individuelle, collective structurée, collective non structurée
	<i>Choix du lobbyiste</i>	interne, externe
Cible du lobbying	<i>Niveau politique de la cible</i>	exécutif, législatif, non politique, mixte
	<i>Niveau géographique de la cible</i>	local, national, européen, international
	<i>Niveau décisionnel de la cible</i>	général, particulier, mixte
Conduite du lobbying	<i>Durée de l'action</i>	longue, ponctuelle
	<i>Mode de communication</i>	direct, indirect, mixte
	<i>Mode d'influence</i>	relationnel, financier, juridique et relationnel, juridique et financier
	<i>Positionnement</i>	pression, interaction, mixte

Cette grille est issue de deux types de corpus théorique au sein des « corporate political activities » : des études globales mais parfois peu opérationnelles et d'autres plus précises mais parcellaires. Présenter ces différentes recherches va permettre de mieux comprendre les variables de notre tableau 2.

Quelques travaux dressent donc un portrait général des activités de lobbying. La plus ancienne référence en la matière demeure l'étude d'Epstein (1969). Il définit cinq caractéristiques essentielles concernant l'organisation et la mise en œuvre pratique du lobbying : les objectifs retenus, la structure chargée de la mise en œuvre, les ressources disponibles, l'attitude de la direction à l'égard du lobbying ainsi que les tactiques d'action politique choisies. Plus récemment, Hillman et Hitt ont publié en 1999 un article essentiel dans l'*Academy of Management Review*. Ils y présentent la stratégie politique d'une entreprise comme étant la résultante d'une série de trois décisions comportant deux ou trois modalités chacune : l'approche générale de l'action politique (il s'agit de mesurer la profondeur et la continuité des échanges entre l'entreprise et les décideurs publics) ; le niveau de participation (comme cela est très couramment énoncé dans la littérature sur les stratégies politiques) ; la stratégie type. C'est sur ce dernier élément que le modèle est le plus raffiné puisque les auteurs proposent trois stratégies types (diffusion d'information, incitation financière, construction d'une zone d'influence) déclinées ensuite en sous-ensembles de tactiques très marquées par les pratiques américaines. Ce travail est prolongé en 2004 (Hillman, Keim et Schuler, 2004) pour aboutir à un modèle de quatre variables des stratégies politiques des entreprises : antécédents, type de stratégie, mise en œuvre et conséquences de l'action. Depuis cet article central, peu de nouvelles études globales ont été menées sur les stratégies politiques des entreprises. Nous évoquerons toutefois celle de Tian et Deng en 2007 qui apporte essentiellement deux nouveautés : elle porte sur les entreprises chinoises peu étudiées jusque là ; elle propose pour la première fois un traitement quantitatif d'une taxonomie de stratégies politiques d'entreprises. Cependant, la typologie en six stratégies (implication du gouvernement, participation directe, innovation institutionnelle, interlocuteur, association avec le gouvernement, incitation financière) n'est pas explicitée dans l'article. Surtout, la validation empirique de cette typologie est très discutable : les auteurs traitent, certes de manière statistique 201 questionnaires sensés définir les stratégies politiques des entreprises, mais ces questionnaires sont administrés à des étudiants de MBA. A l'exception des articles de Hillman, Keim et Schuler (2004) puis Lawton, McGuire et Rajwani (2013) et

du numéro spécial de *l'Academy of Management Perspective* d'août 2012¹⁴, aucun des travaux les plus récents ne cherche à intégrer l'ensemble des études sur les stratégies politiques pour en mesurer les apports et les limites. Quelques références proposent des méta-analyses de la littérature sur les stratégies politiques des entreprises (Lux, Crook et Woehr, 2011 ; Hadani et Schuler, 2013). Elles ne constituent pas une analyse globale de l'objet de recherche mais se focalisent sur les causes et la performance des actions politiques. Leurs résultats sont d'ailleurs très divergents. Les études que nous évoquons demeurent spécifiques au contexte américain et ne s'interrogent guère sur le positionnement de l'objet de recherche en sciences de gestion. Mon article, en cours de révision dans la revue *M@n@gement*, souhaite y contribuer (*Rival, M@n@gement, en soumission*).

Les autres références du corpus dit des « political strategies », qu'elles soient d'origine américaine ou européenne¹⁵, se focalisent sur des points précis des actions politiques. Nous avons choisi d'en présenter quelques-unes rapidement par ordre chronologique. Un tableau dressé par Corrado (1984) permet d'opposer quelques techniques : mode de communication direct/indirect, mode d'influence relationnel /financier. Selon Farnel (1993) il existe deux options stratégiques fondamentales concernant les relations entre l'entreprise et les pouvoirs publics : la coopération « continue » ou l'approche « ad hoc ». Une approche continue permettrait en externe l'établissement de relations de confiance et en interne un effet d'apprentissage pour les parties de l'entreprise concernées par l'action politique. En revanche, cette approche continue supposerait un investissement de ressources plus important de la part de l'entreprise qui doit être comparé avec les bénéfices retirés. Getz (1993) dresse par ailleurs une typologie de quarante-huit cibles potentielles en croisant quatre critères : l'origine de la cible (gouvernementale ou non), son niveau géographique (international, national, régional, local), sa fonction (exécutif, législatif, judiciaire), l'accès de l'entreprise à cette source (interne ou externe). Ensuite, il peut s'agir d'une action politique individuelle ou collective. Le choix entre ces deux options appartient à l'entreprise qui décide en fonction de la nature du sujet et de la cible mais aussi d'opportunités qui s'offrent à elle de rejoindre des groupes déjà formés. McLaughlin, Jordan et Maloney (1993) ont ainsi démontré que la taille respective des différents membres influait sur la capacité d'action de ces groupes d'intérêt. L'auteur de la stratégie peut être un cabinet extérieur (Lamarque, 1996) ou un agent interne à l'entreprise, unité spécialisée (Attarça, 1999) ou non en la matière. Demil (1998) analyse la stratégie

¹⁴ Vol 26(3)

¹⁵ Nous avons volontairement choisi de présenter des références issues des deux continents dans le développement suivant. Il est à noter très récemment l'émergence d'études d'autres continents comme l'Asie que nous évoquerons dans la suite de l'article.

politique « pionnier » de celle du « suiveur » dans une étude de cas. Elle concerne le traitement des déchets dans le secteur hospitalier et aboutit à la conclusion qu’aucune des stratégies n’est la meilleure. Jacomet (2000) identifie deux types de stratégies politiques différentes : la « pression » et « l’interaction ». Dahan (2005) distingue enfin parmi les ressources politiques dédiées : l’expertise, les ressources financières, relationnelles, organisationnelles, récréatives, la réputation auprès des acteurs hors marché, l’image dans le public ainsi que le soutien de parties prenantes. Le tableau 3 suivant rassemble ces exemples d’éléments descriptifs des stratégies politiques qui contribuent à dessiner les contours de notre objet de recherche.

Tableau 3.

Des exemples d’éléments de stratégies politiques des organisations dans la littérature

Référence	Variable de stratégie politique
Corrado (1984)	Mode de communication direct/indirect
Corrado (1984)	Mode d’influence relationnel/financier
Farnel (1993)	Coopération continue/approche ad hoc
McLaughlin, Jordan et Maloney (1993)	Action collective/individuelle
Getz (1993)	Origine de la cible/niveau géographique/fonction
Getz(1993)	Accès à la cible interne/externe
Lamarque (1996)/Attarça (1998)	Cabinet extérieur/service intérieur
Demil (1998)	Stratégie de pionnier/suiveur
Jacomet (2000)	Pression/interaction
Dahan (2005)	Ressources : expertise, financière, relationnelle, organisationnelle, récréatives, réputation auprès des acteurs hors marché, image dans le public, soutien de parties prenantes

L’ensemble de ces travaux réunis sous le vocable des « corporate political activities » ne sont pas exempts de critiques. D’une part ils reposent sur une hypothèse de rationalité des acteurs et de cohérence des actions stratégiques et d’autre part ils ne prennent pas en compte les conséquences des interactions entre lobbyistes et cibles en termes de modification de l’environnement et des stratégies en elles-mêmes (Aggeri, 2008).

1.2. Le « discret foisonnement » du lobbying et autres stratégies politiques des organisations

Après une recherche par capillarité théorique, il s'agissait de dessiner les contours de l'objet sur un plan empirique en élargissant par cercles concentriques la diversité des terrains depuis la grande entreprise privée qui est le lieu classique des stratégies politiques. Cette démarche synthétisée dans la figure 2 n'est pas qu'une accumulation de terrains puisqu'un projet théorique a été formulé. L'idée est d'avoir une vision d'ensemble des stratégies politiques des organisations dès lors que l'on se situe dans les cadres évoqués en 1.1. qui mettent en œuvre une diversité d'acteurs en interaction.

Une réalité contemporaine pour les entreprises françaises

Mes premières recherches retracées dans la thèse (*Rival, Thèse, 2002*) visaient à démontrer que les entreprises françaises, comme les entreprises anglaises, avaient une activité de lobbying, à une époque où cela paraissait réservé aux seules firmes anglo-saxonnes. Le résultat de cette démarche a été au-delà de mes espérances puisque j'ai pu décrire de manière détaillée 510 actions politiques d'entreprises françaises de 1995 à 2000. Dans ces observations issues de la presse quotidienne nationale, l'entreprise française lobbyiste type est de grande taille, constituée en société anonyme, non cotée en bourse et elle appartient au secteur de l'industrie manufacturière. Ce profil ne correspond pas de manière générale aux caractéristiques moyennes des entreprises françaises. On y retrouve de grands groupes européens classés en termes de chiffre d'affaires comme par exemple Elf, Renault, Total, Suez Lyonnaise des eaux, PSA, Alcatel Alsthom, Carrefour, France Télécom. In fine 34 des 50 principaux groupes français de l'industrie et des services selon le chiffre d'affaires, soit 68%, ont été retenus dans notre échantillon comme entreprises lobbyistes entre 1995 et 2000. Comparativement, en France, les petites et moyennes entreprises constituaient la quasi-totalité des entreprises industrielles sur cette période. En outre, et bien que cela ne soit pas une catégorie juridique homogène, il est intéressant de noter au sein de nos entreprises lobbyistes la présence d'un certain nombre d'entreprises publiques au moment des faits ou qui l'ont été auparavant. On citera par exemple BNP, Rhône Poulenc, Elf, UAP, Usinor, Péchiney, Renault, France télécom, Thomson CSF, Air France, Crédit Lyonnais, Aérospatiale. Cette surreprésentation du secteur public s'explique par la présence massive dans notre échantillon

des grandes entreprises. Il convient également de prendre en compte l'existence de liens privilégiés entre les décideurs publics (cibles du lobbying) et les entreprises publiques ou nouvellement privatisées qui demeure une spécificité du système économique français. De même, la majorité des entreprises anglaises lobbyistes observées à cette époque sont de grandes sociétés, de forme juridique privée, produisant dans le secteur de l'industrie manufacturière et non cotées en bourse. Le secteur d'activité le plus représenté (44% des entreprises renseignées) est celui de l'industrie manufacturière. La forte présence de ce secteur s'explique peut-être par le manque de précision de cette classe qui regroupe des éléments aussi divers que les industries agricoles et alimentaires, l'industrie textile et l'habillement, la métallurgie, la fabrication d'équipements électriques et électroniques par exemple. Deux autres branches d'activité sont également bien représentées : le secteur de l'immobilier, location et services aux entreprises à plus de 18% et celui des activités financières (à 9% auxquels il faudrait rajouter les 5% des activités de holding que nous avons choisi de représenter séparément). Encore une fois, cette répartition des entreprises lobbyistes est liée à la taille des acteurs. On peut aussi supposer que ces secteurs sont davantage sensibles aux décisions publiques.

Dix ans après cette première étude, j'ai souhaité réinterroger la réalité de l'action politique des entreprises en France. Une enquête a été conduite, en partenariat avec l'association des Sciences Po, auprès des 120 plus grandes entreprises françaises et filiales d'entreprises étrangères (critère du chiffre d'affaires et des ressources humaines) sous la forme d'un questionnaire. Les résultats mettent en lumière le paradoxe français. Le lobbying est une réalité structurante de la vie de ces entreprises : 93 % disent avoir une équipe éponyme (dont 50 % depuis plus de 5 ans) qui est rattachée à la Direction Générale dans les trois quarts des cas... et pourtant les moyens mobilisés restent généralement limités puisque 50 % des répondants y consacraient moins de 500 000 euros par an ! La présentation des résultats de cette enquête a donné lieu à l'organisation d'un colloque à Sciences Po Paris le 14 décembre 2010 très suivi par des chercheurs mais également de nombreux professionnels du secteur. Un amphithéâtre rempli rue Saint Guillaume n'est certes pas une mesure suffisante. Il s'agit néanmoins d'un bon indicateur de l'actualité du sujet qui a intéressé la revue *Politiques et Management Public* (**Rival, Politiques et Management Public, 2012**).

Plus récemment, un cas bien particulier d'entreprise a suscité mon intérêt : celui des cabinets de conseil en affaires publiques. Ces structures, souvent de petite taille, sont par

essence au cœur des stratégies politiques mais plus comme passeur et facilitateur que comme décideur. Ces organisations sont d'importance car elles peuvent définir des stratégies politiques mais surtout les diffusent et sont susceptibles de pouvoir en imposer la mode (Midler, 1986).

Une réalité contemporaine pour d'autres types d'organisations : associations, syndicats de salariés... universités et grands corps de l'Etat

J'ai voulu sortir de l'image d'Épinal des entreprises seul acteur (et donc dominant) des stratégies politiques pour enquêter sur d'autres parties prenantes. Il est notamment apparu que les associations et les syndicats des salariés qui sont des relais d'opinion importants étaient des « lobbyistes en puissance ». Dans les deux cas, n'étant pas une spécialiste du terrain à investiguer, j'ai souhaité m'associer avec des chercheurs ayant une bonne maîtrise des enjeux spécifiques.

Pour les associations, j'ai eu l'opportunité de travailler en 2006 et 2007 avec une équipe de sociologues dirigée par le Professeur Jean Louis Lavoie, spécialiste du sujet. Cette investigation pluridisciplinaire est retracée dans l'ouvrage sur *la gouvernance associative* publié en 2008 et à l'écriture duquel j'ai participé (**Gardin, Rival, Torset, in La gouvernance associative, 2008 et Rival in La gouvernance associative, 2008**). Le terrain était plus particulièrement constitué de deux associations du secteur médical, sanitaire et social localisées en Normandie. Ces deux associations ont été choisies expressément, de manière à maximiser les possibilités pour le chercheur d'observer des formes émergentes de stratégies politiques. D'une part, elles sont situées dans un secteur à la fois très institutionnalisé (quasi administrations par leur financement et les obligations qui leur incombent) et en plein changement (conséquences de la LOLF¹⁶). D'autre part, elles nous avaient été signalées comme particulièrement « dynamiques » par l'équipe de sociologues qui avait notamment reçu leurs directeurs pour des formations continues. Historiquement, les entrepreneurs sociaux créaient des coopératives puis des mutuelles. Aujourd'hui, la réalité est plus complexe : en France, 20 % des 27.000 entreprises de 50 salariés et plus sont des associations. Ce développement et l'obligation de « rendre des comptes » conduisent à une inflation des

¹⁶ Loi Organique relative aux Lois de Finance de 2001, appliquée à partir de 2006 pour moderniser la gestion de l'Etat.

paradigmes de gestion au sein des associations, tous issus des modèles des entreprises privées. En Europe, des initiatives nationales donnent une place grandissante à cette notion d'entreprise sociale et pourtant, il n'en existe toujours pas de définition dans le système juridique français. Aux États-Unis, cette notion émerge dès les années 1990 avec par exemple la Social Enterprise, initiative lancée en 1993 par la Harvard Business School (Defourny, 2004). La littérature, en particulier en sociologie, définit progressivement la notion d'entrepreneur social. Ainsi certains (Laville et Nyssens, 2001) proposent une théorie intégrée de l'entreprise sociale incluant des dimensions économiques et politiques. Les spécificités de cette entreprise sociale seraient de deux ordres : le rôle du capital social et la nature hybride des ressources. Sur le même sujet, Boncler et Hlady-Rispal (2003) préfèrent parler d'entrepreneuriat en économie solidaire qui se caractérise, « *d'une part par la primauté de la dimension sociale (...), d'autre part (...) par l'intérêt de la collectivité (protection de l'environnement, animation de quartiers défavorisés, aide à des personnes en difficultés...)* » (p. 30). L'entrepreneuriat social se manifeste également par un certain nombre de pratiques et Rousseau (2007) en distingue deux : d'une part la dimension collective de l'action dans laquelle s'inscrit la fonction du dirigeant qui implique un savoir-faire innovant pour associer les parties prenantes du projet et, d'autre part, la récurrence d'une tension permanente entre performance économique et performance sociale. Dans ce cadre, la force du partage et de la mutualisation des valeurs communes constitue un avantage concurrentiel au sens de Porter (1986). Certains innovateurs de l'économie sociale, par la force de leurs convictions et celle des valeurs sociétales qui les animent arrivent à créer de la richesse là où il n'existait auparavant qu'un marché considéré comme insolvable et non profitable. Une des problématiques de l'entrepreneuriat social réside aujourd'hui dans les conditions de son émergence sous une forme d'innovation entrepreneuriale et des freins éventuels qui la bloquent, d'où l'intérêt de se pencher sur les stratégies d'influence de ces organisations.

Plus récemment, j'ai cherché à revisiter le thème des stratégies politiques au regard de la question syndicale en m'appuyant sur l'expertise de Rémi Bourguignon (chercheur spécialiste des syndicats de salariés français). Nous avons mené une analyse exploratoire du lobbying syndical basée sur une analyse documentaire et une série de douze entretiens semi-directifs réalisés entre janvier et avril 2011 dans les sept principales centrales syndicales

françaises : FO, la CFDT, la CFTC, la CGT, la CFE CGC ainsi que l'UNSA et SUD¹⁷. Hormis leurs actions sociales et la gestion paritaire, les syndicats utiliseraient-ils également le lobbying comme d'autres parties prenantes dans leur interaction avec la décision publique ? La question posée (*Bourguignon et Rival, Gestion et Management Public, 2012*) avait de quoi surprendre de prime abord. Pourtant, Transparence International France répertorie un nombre important d'auditions de syndicats de salariés à l'Assemblée Nationale entre 2007 et 2010 (CFDT, 73 ; FO, 73 ; CGT, 69 ; CFTC, 50) (TIF, 2011). Quatre syndicats figurent notamment au palmarès des douze organisations les plus auditionnées par les députés aux côtés du MEDEF ou de la CGPME. Cette démarche ne peut être analysée ni dans le registre du paritarisme, ni dans celui de l'action sociale (grèves et manifestations) qui sont ceux attribués traditionnellement aux syndicats. Il s'agit davantage ici d'action d'influence de la sphère privée sur la décision publique, de lobbying. De même, sur la liste des représentants d'intérêts officiellement inscrits à l'Assemblée Nationale en France en 2011, plusieurs syndicats de salariés apparaissent : Force Ouvrière, la CFDT, la CFTC. Un certain nombre de syndicats sont également présents sur le registre des représentants à la Commission Européenne auprès de laquelle les structures syndicales européennes ont un rôle de lobbying politique depuis les années 1950 (da Costa et Rehfeldt, 2009). De fait, on peut, à la suite de Streeck et Hassel (2003), isoler plusieurs modes d'action à travers lesquels les syndicats exercent une influence sur les politiques publiques. Tout d'abord, et c'est certainement le point le plus évident, la capacité des syndicats à organiser les salariés leur ouvre la voie à un échange politique puisque les acteurs politiques ont besoin d'eux pour maintenir la paix sociale. A l'inverse, les syndicats peuvent organiser la résistance à un projet politique. Les syndicats bénéficient également d'une représentation fonctionnelle au sein d'instances bi ou tripartites. On pense ici, par exemple, au Conseil économique, social et environnemental dont les rapports orientent l'action publique ou à la gestion d'organismes tels l'assurance chômage... Les syndicats entretiennent historiquement des liens avec les partis politiques. On le sait de la CGT dont la rupture officielle avec le parti communiste est encore récente à l'échelle de l'histoire de la confédération mais c'est également vrai de la CFDT qui a toujours entretenu des liens complexes et ambigus avec les partis politiques. Enfin, Streeck et Hassel (2003) évoquent le cas du lobbying. L'articulation de ces différents modes d'action varie dans le temps. Rosanvallon (1988) a dans cet esprit montré combien l'institutionnalisation et le

¹⁷ Force ouvrière, Confédération française démocratique du travail, Confédération française des travailleurs chrétiens, Confédération générale du travail, Confédération française de l'encadrement, Union des syndicats autonomes, Solidaires unitaires démocratiques

renforcement de la représentation fonctionnelle s'est traduite par une distanciation avec le corps des salariés et, finalement, un affaiblissement dans l'échange politique. Dans le même temps, le syndicalisme, en France comme dans de nombreux pays sociaux-démocrates, s'est rendu indépendant des partis politiques. Reste que la dernière modalité d'action, le lobbying, demeure peu connue. La question n'est pourtant pas absente du débat en science politique mais semble s'être essouffée devant les désaccords des chercheurs autour de la légitimité de cette approche, d'où notre intérêt pour le sujet.

Aujourd'hui, j'élargis le spectre des acteurs lobbyistes étudiés à un type d'organisation¹⁸ bien particulier, un corps de l'Etat, dans le cadre d'un contrat de recherche dirigé par Véronique Chanut, spécialiste de la gestion des ressources humaines publique (Chanut, 2004). Il n'existe pas de définition juridique précise de la notion de « grand corps de l'État ». Il s'agit avant tout d'une notion sociologique et coutumière, fondée sur plusieurs observations. Elle peut se définir comme un corps de fonctionnaires de l'État doté d'une très forte unité et d'un grand prestige car ses membres occupent des postes hiérarchiquement élevés dans l'administration (par exemple Inspecteur général des Finances, Conseiller d'État)¹⁹. On distingue traditionnellement les grands corps techniques, recrutés majoritairement par la voie de l'École Polytechnique (les ingénieurs des Ponts et Chaussées, les ingénieurs des Mines) des grands corps administratifs, provenant en majorité de l'École nationale d'administration (Le Conseil d'Etat, la Cour des Comptes, l'Inspection Générale des Finances). La littérature sur les grands corps de l'Etat met en évidence l'investissement des lieux de pouvoir public (directions d'administrations centrales, cabinets ministériels, entreprises publiques) mais aussi privés comme les conseils d'administrations des grandes entreprises (Carminatti-Marchand et Paquerot, 2003). Par ailleurs, les membres de ces corps ont comme point commun un argumentaire autour de la défense de l'intérêt général qu'ils assureraient (Gervais, 2010). Nous avons voulu en savoir plus sur les stratégies politiques de l'un de ces grands corps : celui des Ingénieurs des Ponts. C'est en effet un corps ancien : sa naissance remonte à l'Ancien Régime. La mission principale de ces ingénieurs était la direction de grands travaux de construction et de génie civil réalisés pour le compte de l'État ou des collectivités territoriales. Il s'agit aujourd'hui d'un corps en pleine transformation suite à sa fusion récente avec celui des Ingénieurs des Eaux et des Forêts. Il s'agit également d'un corps qui a déjà été

¹⁸ Du moins au sens de construit social.

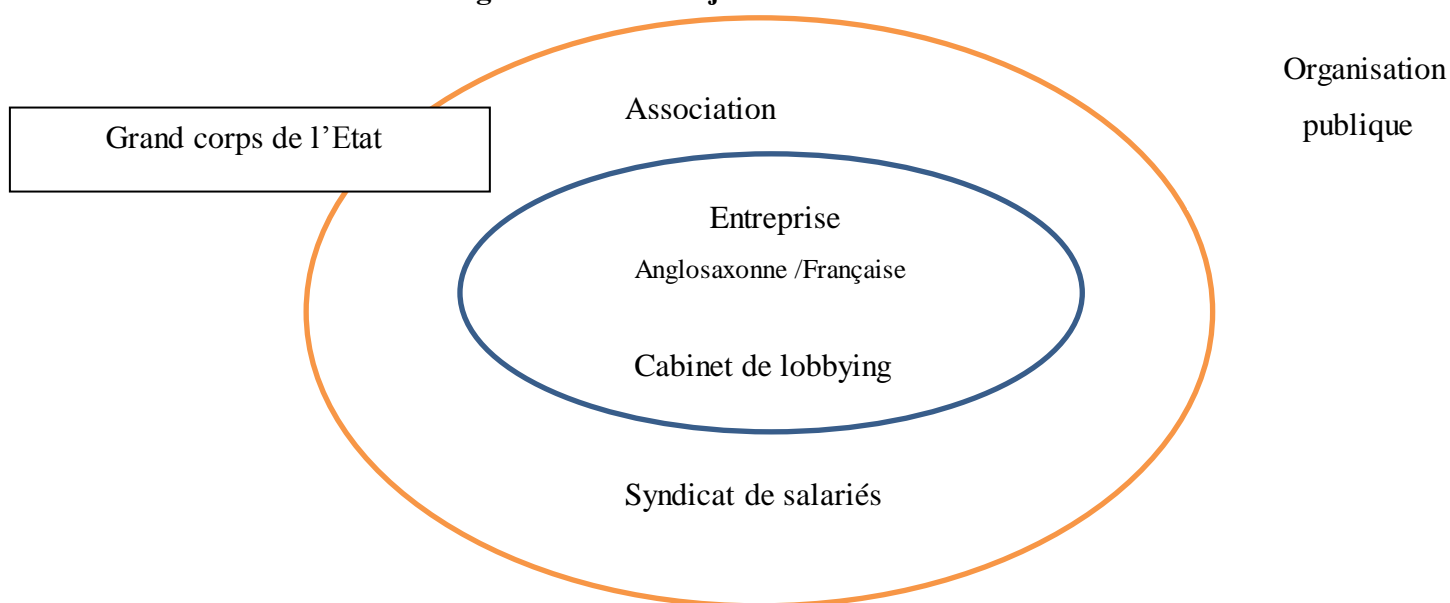
¹⁹ Cette définition ainsi que les éléments de cadrage suivants sont issus du site de la Direction de l'information légale et administrative : www.vie-publique.fr

étudié et sur lequel il sera possible d'avoir une vision longitudinale (Gervais, 2010, Thoenig, 1988).

De manière également prospective, une approche des organisations publiques s'est opérée dans le cadre d'une enquête confiée au Cnam par l'ESEN²⁰ et l'AMUE²¹. L'un des apports de l'article de 2006 (écrit avec Stéphanie Chatelain, Samuel Sponem et Christophe Torset dans la *Revue française de comptabilité*) est de montrer que les établissements d'enseignement supérieur et de recherche sont fortement contraints par la décision publique, presque comme n'importe quelle entreprise. Indépendamment de la gouvernance publique de ces organisations, nous avons constaté qu'une loi déjà évoquée au sujet des associations (la LOLF) avait totalement bouleversé leur environnement et notamment leurs outils de contrôle de gestion. Dès lors, ces établissements se posent en acteurs politiques essentiels. Ils sont fréquemment étudiés dans ce sens par la littérature américaine. Mieux comprendre leurs stratégies politiques fait partie de mon agenda de recherche futur.

Figure 2.

Un élargissement de l'objet au travers des terrains étudiés



²⁰ Ecole supérieure de l'enseignement national, de l'éducation supérieure et de la recherche

²¹ Agence de mutualisation des universités et établissements

2. Observer et mesurer les stratégies politiques des organisations : la découverte de ce qui est caché

J'ai évoqué en introduction les images extrêmes souvent renvoyées par les médias au sujet du lobbying. Je considère, sur le mode du Mythe de la caverne rapporté par Platon, qu'elles ne sont que des ombres déformées d'une réalité. Découvrir ce qui est caché est la base de l'activité du chercheur. Elle est un défi de taille lorsque l'on s'intéresse aux stratégies politiques des organisations, plus particulièrement en France. C'est la raison pour laquelle des réflexions épistémologiques et méthodologiques importantes émergent de ce programme de recherche. J'ai eu notamment eu l'occasion de développer la dimension méthodologique issue de mon expérience lors d'une table ronde sur « *le lobbying et les stratégies politiques des entreprises* » que j'ai animée en 2011 à la conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique. Sur notre thème, la méthodologie est un élément particulièrement fondateur de l'épistémologie mais cette dernière ne s'y réduit pas. Nous concluons cette partie en nous interrogeant sur le statut épistémologique de l'objet « stratégies politiques des organisations ».

En raison de la confidentialité du sujet, le recueil des données focalise une grande partie de l'attention en matière de stratégies politiques (2.1). Les problématiques de traitement des données sont en revanche plus classiques (2.2).

2.1. Un délicat recueil des données

Le recueil des données peut se faire, soit au niveau de la cible des stratégies politiques, soit au niveau de l'organisation acteur de ces stratégies (*Rival, Politiques et Management Public, 2012*) comme cela est résumé dans la figure 3.

Une approche au niveau de la cible des stratégies politiques

Des données précises (ventilation des dépenses, auteur et bénéficiaire notamment) sont disponibles aux Etats-Unis auprès des organisations publiques cibles en raison d'une réglementation particulière de la vie politique (voir par exemple le site opensecrets.org). Par ailleurs, les campagnes sont financées par les entreprises au travers des PAC (Political Action Committees) sur lesquels il est possible d'obtenir des éléments détaillés (Bombardini et

Trebbi, 2011). De manière plus directe, la Disclosure law de 1995 rend obligatoire la transparence sur les sommes dépensées et leur destination en matière de lobbying. Enfin, un certain nombre d'autorités (comparables aux autorités administratives indépendantes françaises, comme par exemple la Federal Communications Commission) disposent de données très précises sur les groupes d'intérêt et les sommes dépensées (De Figueiredo, Kim, 2004).

En France, (**Rival, *Entreprise éthique*, 2006**), il n'a pendant longtemps pas été possible de disposer de données quantitatives équivalentes à ce qui existe aux Etats-Unis. En effet le financement de la vie politique française est plus restrictif et exclusivement limité aux personnes physiques depuis les lois des années 1990. Le code pénal quant à lui condamne respectivement la corruption passive, la prise illégale d'intérêts et le trafic d'influence. Cependant, le statut des groupes d'intérêt change aujourd'hui en Europe et en France (**Rival, *Rue St Guillaume*, 2011**). En juin 2011, le Parlement et la Commission européenne ont créé un registre de transparence (sur les lobbyistes européens) public et commun qui donne plus d'information que ceux des deux institutions qui existaient séparément depuis 2008. A la suite des démarches européennes, la présidence de l'Assemblée Nationale française a publié le 25 novembre 2009 une liste des représentants d'intérêts autorisés à accéder au Palais Bourbon. En vertu du nouveau règlement de l'Assemblée Nationale, pour pouvoir figurer dans cette liste, les lobbyistes ont rempli un formulaire « donnant des informations sur leur activité et les intérêts qu'ils défendent ». La même démarche a été adoptée au Sénat depuis le 1^{er} janvier 2010. Un registre des invitations à des déplacements à l'étranger proposés par des représentants d'intérêts aux sénateurs existe également mais connaît très peu de succès pour le moment. Ces différents dispositifs mis en place par les cibles des stratégies politiques mais encore peu renseignés permettront d'avoir davantage d'information chiffrée dans l'avenir, d'autant que le dernier rapport parlementaire sur le lobbying (Sirugue, 2013) préconise encore davantage de transparence. Pour autant, il ne faut pas perdre de vue leur caractère déclaratif et facultatif. A titre d'exemple, en 2010 une étude publiée par ALTER EU²² (Alliance pour une Réglementation de Transparence et d'Éthique en matière de Lobbying) révélait que 60% des agences de lobbying de l'UE n'étaient pas inscrites au registre européen. Des questions parlementaires sont posées régulièrement à la Commission sur la nécessité d'une inscription obligatoire au registre ainsi que sur la possibilité d'une formalisation plus importante des

²² <http://www.alter-eu.org>

garanties de l'éthique du lobbying. La réponse donnée par Mr. José Manuel Barroso au nom de la Commission réaffirme une pratique à géométrie variable : « *La Commission exerce divers pouvoirs qui lui sont conférés par le Traité, qui requièrent des interactions avec des parties prenantes, et se trouve sous une obligation du Traité de mener des consultations étendues avant d'initier une législation. C'est pourquoi la Commission considère que la rencontre de représentants de groupes qui n'ont pas signé le registre ne peut être sujette à une décision de principe, telle que suggérée [...], qui serait systématiquement appliquée à tous. Cela requiert un jugement au cas par cas qui dépend des objectifs de la réunion en question. Le registre de représentants d'intérêts est un registre facultatif et ne correspond pas à un système d'accréditation. Il revient donc à chaque lobbyiste ou consultant de décider de s'enregistrer ou pas. La Commission continue à promouvoir le registre et constate avec satisfaction l'augmentation des enregistrements.* »²³ .

Une approche au niveau de l'acteur des stratégies politiques

Une approche externe de l'organisation lobbyiste est tout d'abord possible. La presse permet notamment le recueil massif de données secondaires. Ce type de données est recommandé dans le cadre de stratégies de long terme et facilité par des bases de données comme Factiva (Charreire Petit et Cusin, 2013). La presse est traditionnellement une source privilégiée dans les études en science de la communication qui analysent les discours des stratèges politiques. C'est ainsi qu'au sujet de l'influence des think tanks Desmoulin et Lamarque (2013, p 167) utilisent les « *interviews de presse dans lesquelles le think tank est un simple « titre à parler ». Par titre à parler, on considère des « signes ou les emblèmes par lesquels s'expriment publiquement et officiellement l'occupation de positions déterminées dans des champs déterminés* » (Boltanski, 1973, p.5) ». Dans la thèse (Rival, *Thèse*, 2012), les informations sur les actions de lobbying étudiées proviennent plus précisément de la consultation quotidienne et systématique de trois journaux de référence : la *Tribune* et les *Echos* en France, le *Financial Times* en Grande-Bretagne. Ces périodiques ont été choisis sur la base d'une étude test sur plusieurs mois. Les éléments issus de la presse ont été complétés par d'autres sources (sites internet, entretiens téléphoniques, bases de données Diane notamment) de manière à vérifier et compléter les informations. L'analyse a été menée sur l'année 2000 pour les entreprises anglaises et françaises (et prolongée depuis 1995 pour ces

²³ <http://www.europa.eu/transparency-register>

dernières en raison d'un manque de données sur une seule année). L'échantillon final comporte 679 individus²⁴ décrits par les 14 variables de la taxonomie définie dans le tableau 2 du 1.1. Il a été traité par une analyse de données (analyse des correspondances multiples puis classification²⁵).

Une « cueillette des données » en deux temps dans la presse

D'une part, les actions de lobbying officialisées dans les journaux de référence ont été analysées. Une recherche extensive sur papier et CD Rom a permis de sélectionner 2015 articles traitant du lobbying des entreprises françaises dans *La Tribune* et *les Echos* de 1995 à 2000 et 841 articles traitant du lobbying des entreprises anglaises dans le *Financial Times* en 2000. Une lecture approfondie a été nécessaire afin d'identifier les actions pertinentes dans le cadre de la recherche. Finalement, 295 articles pour le cas français, et 136 articles pour le cas anglais, sont apparus comme suffisamment précis pour permettre l'analyse d'une action politique d'entreprise par la taxonomie déterminée précédemment.

D'autre part, les entreprises impliquées dans ces actions de lobbying ont été repérées. Deux cas de figure se sont alors présentés. L'article décrivait une action de lobbying effectuée par une ou plusieurs entreprises nommément citées ; il suffisait alors de retranscrire cette action dans une grille d'analyse. L'article se faisait l'écho d'une action de lobbying collective mise en place par une structure ad hoc ; dès lors, il fallait identifier les noms des entreprises ayant participé à cette action par leur implication dans l'organisation collective citée. Cependant, au-delà de 50 entreprises nationales (françaises dans le premier cas et anglaises dans le second cas) concernées dans le même temps, l'implication individuelle des entreprises n'a pas été prise en compte. Une dernière sélection s'est révélée nécessaire pour éliminer les actions doublons (même entreprise, date très proche et mêmes caractéristiques) qui avaient échappé à la sélection initiale sur les périodiques. Il en est ressorti 621 actions politiques d'entreprises françaises et 198 actions politiques d'entreprises anglaises différentes. Cependant, pour plusieurs de ces actions, certaines caractéristiques (taille, nationalité par exemple) n'étaient pas renseignées.

Rival, Thèse, 2002

²⁴ L'individu étudié est une action de lobbying menée par une entreprise (française ou anglaise) sur un thème donné. Il est possible de retrouver pour une même entreprise plusieurs actions de lobbying menées sur des sujets et à des moments différents, tout comme une stratégie ad hoc peut être adoptée pour chaque domaine d'activité stratégique.

²⁵ Le logiciel utilisé est SPAD.

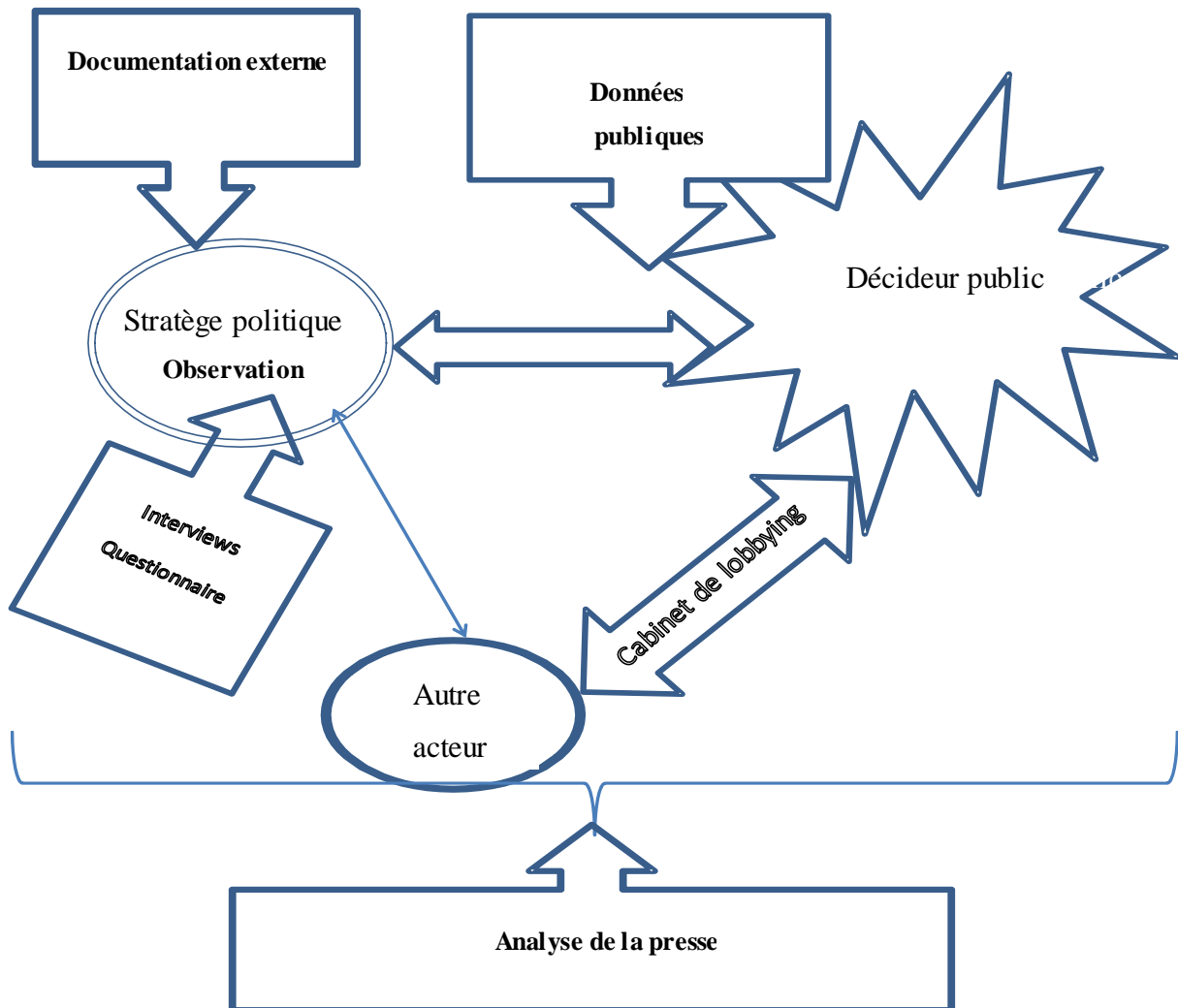
Les éléments issus de la presse peuvent être complétés par d'autres sources (sites internet, entretiens téléphoniques, base de données Diane notamment) de manière à vérifier et compléter les informations. La presse professionnelle, internet et les différents documents publics produits par les lobbyistes sont également de bonnes sources de données secondaires (rapports RSE, plaquettes d'information par exemple). Dans une recherche menée en 2011 et qui a donné lieu à une communication au congrès de *l'Academy Of Management 2012*, j'ai noté que Vigeo, la société française de notation environnementale, procède de cette manière pour les différents items de son indicateur sur « la transparence et l'intégrité des stratégies et des pratiques d'influence ».

Par ailleurs, une compréhension interne des stratégies politiques se révèle complémentaire. Elle peut passer par l'analyse de données secondaires fabriquées par l'organisation comme les documents comptables utilisés dans le cas des associations (**Gardin, Rival, Torset, in *La gouvernance associative, 2008 et Rival in La gouvernance associative, 2008***). Elle suppose également le recueil de données primaires par l'administration (à distance) d'un questionnaire ou le recueil d'interviews. Sonnenfeld (1982) par exemple mesure la performance sociale du lobbying des six plus grandes entreprises américaines de l'industrie forestière. Pour ce faire, un questionnaire est envoyé à 75 décideurs publics en relation avec ces entreprises leur demandant d'estimer cette performance. En 2006, nous avons adressé 153 questionnaires aux secrétaires généraux des établissements français d'enseignement supérieur et de recherche. Il a au final été possible d'exploiter 74 questionnaires en raison d'un partenariat fort du Cnam avec les répondants (**Chatelain, Rival, Sponem et Torset, *Revue française de comptabilité, 2006***). J'ai également choisi en 2010 d'envoyer un questionnaire aux PDG et responsables des affaires publiques des 120 plus grandes entreprises françaises (**Rival, *Politiques et Management Public, 2012***). La collaboration dans cette enquête avec l'association des Sciences Po a permis un très bon taux de retour de 25%. Par ailleurs, une compréhension interne repose souvent, au moins en partie, sur des entretiens au sein des organisations lobbyistes (Attarça et Lassale-De Salin, 2013). Ces interviews peuvent donner lieu à de l'analyse de discours qualitative ou quantitative (à l'aide de logiciels d'analyse textuelle). Plus l'acteur est spécifique, plus ce type de démarche se justifie. C'est ainsi qu'il a été procédé pour approcher les stratégies politiques des associations (**Lévy et Rival, *Politiques et Management Public, 2010***), des syndicats de salariés (**Bourguignon et Rival, *Gestion et Management Public, 2012***) et des cabinets de

lobbying (*Rival et Major, communications AIMS et AOM, 2012*). Dans le cadre du groupe de travail sur le corps des IPEF, nous avons souhaité élargir cette méthode, d'une part à des « focus groups » qui permettent de circonscrire le sujet en début d'étude, d'autre part à des entretiens d'experts recrutés selon le processus dit « d'effet boule de neige ».

In fine, l'observation participante menée lors de mon congé pour recherche dans un cabinet de conseil en lobbying sur trois mois en 2011 démontre la complémentarité des différentes approches : cible ou acteur, recueil de données internes ou externes à l'organisation lobbyiste. Durant cette période, j'ai mené dix entretiens non directifs formels de deux heures chacun. Les deux premiers ont été réalisés dans l'environnement du cabinet choisi comme terrain : l'un dans un ministère en prise avec les problématiques d'éthique professionnelle, l'autre dans une entreprise de notation sociétale évaluant la transparence des activités de lobbying. Il s'agit en somme d'entretiens d'experts. Les huit autres interviews se sont déroulées au sein du cabinet de conseil. Par ailleurs, deux types de documents internes ont été d'un intérêt particulier : d'une part, j'ai étudié et retravaillé un référentiel éthique dit de « lobbying responsable » en collaboration avec les consultants (lors de deux réunions d'échange) ; d'autre part, 18 dossiers clients confidentiels (soit 38,6 % de son chiffre d'affaires) ont été mis à ma disposition. Les informations données lors des interviews ont été recoupées et complétées par des sources de données : internes (lettres aux parlementaires, plaquettes d'information publique, notes internes, communiqués de presse et autres documents fournis par nos interlocuteurs) et externes (les sites internet de l'association professionnelle française des conseils en lobbying ainsi que ceux des concurrents, du Sénat et de l'Assemblée Nationale, du Parlement et de la Commission européenne).

Figure 3.
Un recueil des données protéiforme



2.2. Un traitement des données qui doit s'adapter à la spécificité de ces stratégies

La question du traitement des données est un « serpent de mer » qui ressurgit au sujet des stratégies politiques des organisations mais nécessite moins d'imagination que le recueil. Sur un objet relativement peu exploré, il est frappant de voir que la majorité des études se positionne sur le plan quantitatif (assurance de publication) alors que la spécification du projet supposerait une approche qualitative.

Un traitement quantitatif dominant à interroger

Le traitement quantitatif est naturellement privilégié par la littérature anglo-saxonne. Cette approche génère l'intégralité des publications sur les « political strategies » dans des revues américaines de premier rang. Ces articles mettent en place des modèles mathématiques de complexité inégale. Les variables chiffrées explicatives et expliquées sont des données publiques ayant trait au lobbying (dépenses, taille des lobbys, performance de l'action par exemple). Certaines études (comme celle de Levitt, 1995, sur le lien entre les contributions financières aux campagnes et les modifications des votes à la Chambre des représentants et au Sénat) ne constatent pas l'existence d'une relation empirique entre lobbying et décision publique. Cependant, la majorité des recherches mettent en évidence une influence de l'action politique sur sa cible. Ainsi, Hall et Wayman (1990), ont étudié trois problématiques soumises au Congrès américain dans les années 1980²⁶. Ils démontrent que les intérêts financiers influencent notablement le processus législatif. En particulier, les membres des commissions sont sensibles aux demandes des groupes de pression, même s'ils n'appartiennent pas à leur circonscription. De même, Wright (1990) analyse les votes de commissions du 99^{ème} Congrès américain par l'interview des élus ainsi que par des questionnaires envoyés aux lobbyistes. Il souligne que les décisions de vote des élus dépendent des efforts des groupes d'intérêt. Par ailleurs, Romer et Snyder (1994), étudient la pression exercée par les lobbyistes sur les membres des commissions de la Chambre américaine des représentants par l'intermédiaire du financement des campagnes électorales de 1980 à 1988. Ils constatent bien l'existence d'un lien entre les célèbres PAC américains et les décisions des dites commissions. Toutes ces

²⁶ la loi sur le contrôle de la production laitière débattue par la commission de l'agriculture en 1982, la loi sur le partenariat pour les stages en entreprise en charge de la commission de l'éducation et du travail en 1982 et la loi sur la politique en faveur du marché du gaz naturel étudiée par la commission de l'énergie et du commerce entre 1983 et 1984

études constituent une approche indirecte pour associer performance et lobbying. En effet, ces recherches insinuent que certaines combinaisons de facteurs permettent des performances différentes liées en partie aux actions politiques de l'entreprise (c'est à dire une meilleure production). Cependant, cette approche ne permet pas d'identifier les processus en action entre les facteurs mis en œuvre et la production obtenue. En outre, ces protocoles soulèvent une nouvelle fois la difficulté de séparer ce qui relève de la performance de la fonction affaires publiques et ce qui relève de la performance de l'organisation.

J'ai souhaité envisager des modalités de traitement quantitatif différentes et me suis tournée dès la thèse vers la méthode des études d'événement pour tester les réactions des marchés financiers à l'annonce ou à la réalisation d'une action politique d'entreprise (**Rival, *Revue du Financier*, 2007**). La méthode des études d'événement est issue des techniques financières. Pour reprendre les termes de Gillet (1998), les études d'événement constituent une des formes de recherche les plus classiques de la finance moderne. Initialement destinées à vérifier la théorie de l'efficacité des marchés financiers, en particulier dans sa forme semi-forte, elles ont rapidement été utilisées à d'autres fins. Les études d'événement permettent de tester les réactions des marchés financiers à l'annonce ou à la réalisation d'un événement quelconque, endogène ou exogène, susceptible d'affecter l'activité ou les performances d'une entreprise. Elles mettent en évidence les effets de cet événement sur le cours de l'action de société et donc sur la richesse des actionnaires. La méthode des études d'événement est issue des techniques financières. Pour autant, son champ d'application n'est pas limité à la finance. Le recours aux études d'événement apporte de nombreuses opportunités de recherche en stratégie.

**Les études d'événement appliquées à la stratégie :
une opportunité pour la recherche sur le lobbying**

Jusqu'à présent, ce sont surtout des événements de nature financière qui étaient analysés par cette méthode : annonce des résultats, fusion, variation des taux d'intérêt, changement des dirigeants. Cependant, l'utilisation des études d'événement par d'autres disciplines de sciences de gestion, comme le management ou la stratégie, nous paraît pouvoir apporter un angle de recherche utile et novateur. On en voudra pour preuve en France les recherches de Hubler et Schmidt (1998). Ils effectuent une étude d'événement en France de 1992 à 1996 afin de mesurer les conséquences boursières des décisions en matière de ressources humaines.

De manière plus générale, Mc Williams et Siegel (1997) citent des études ayant été menées sur des événements endogènes à la firme comme le désinvestissement d'Afrique du Sud, des changements dans le contrôle de l'entreprise, une modification de la spécialisation des activités, le remplacement des dirigeants, la mise en place de programmes de discrimination positive (« affirmative action »), des licenciements ou des fermetures d'usines, des actions illégales de l'entreprise, l'abandon de certains produits, des modifications au sein du service clients, des programmes de diversification, des décisions d'investissements stratégiques, la formation d'alliance inter entreprises. Ils ont aussi noté différentes recherches concernant des événements exogènes à l'entreprise : la mise en place d'une législation majeure, la nomination de dirigeants à des postes ministériels ou encore le décès des dirigeants des sociétés. Il convient de noter l'existence d'études d'événement sur des sujets liés à la sphère publique et politique de l'entreprise qui se rapproche de notre sujet. Nous pouvons citer par exemple l'étude menée par Jacobson (1994) qui teste la réaction des investisseurs à deux tentatives législatives du Congrès américain de contrôler les coûts des dépenses de santé. Jacobson (1994) évoque également trois autres études d'événements de nature politique et externes à l'entreprise : Hugues, Magat et Ricks (1986) sur les conséquences de la loi « OSHA Cotton Dust Standards » ; Lenway, Rehbein et Starks (1990) sur l'impact du protectionnisme ; Schewert (1981) sur les effets généraux de la régulation. Nous avons pour notre part noté l'existence d'études diverses portant sur les conséquences de décisions d'une cours suprême en matière d'OPA hostile (Ryngaert, 1989) ou de fusions (Mc Williams, Turk et Zardkoohi, 1993). En outre, Bhagat et Romano (2001) passent en revue de nombreuses études d'événement concernant les conséquences de nouvelles lois ou règlements sur les entreprises américaines.

Rival, Revue du financier, 2007

L'application des études d'événement aux stratégies politiques d'entreprises est justifiée à double titre : il s'agit de mesurer l'impact d'un objet de recherche difficile à quantifier voire à identifier ; sur le long terme, il devient très difficile d'isoler les effets de la seule action politique sur la performance de l'entreprise parmi le grand nombre d'autres décisions stratégiques.

Un traitement qualitatif à développer

Le traitement des données sur les stratégies politiques des organisations gagne également à être complété par des études de cas et une vision longitudinale. La contrainte de l'indisponibilité de données chiffrées propres à certains pays génère quelques publications sous forme d'études de cas (Attarça, 1998, Demil, 1998 par exemple). Cette contrainte est en réalité salvatrice puisqu'elle procure un nouveau regard sur l'objet stratégies politiques. Le traitement qualitatif permet une analyse plus fine des jeux d'acteurs, une vision longitudinale du phénomène et une triangulation des données. C'est ainsi que Attarça et Lassale-De Salins (2013) construisent leur étude du cas des stratégies politiques des entrepreneurs de la méthanisation agricole en France par l'analyse de la presse professionnelle, complétée par des rapports d'expert et des textes réglementaires.

Pour une meilleure compréhension du terrain, il m'est arrivé par deux fois de mener des études de cas en collaboration avec un acteur impliqué directement dans l'organisation. J'ai ainsi co écrit avec le responsable des relations institutionnelles de la Lyonnaise des Eaux pour étudier de manière longitudinale une nouvelle démarche de partenariat appelée « idées neuves sur l'eau » mise en place depuis 2010 par cette entreprise à destination des collectivités locales (*Rival et Sémo, in Intelligence économique et lobbying au crible des valeurs publiques, 2013*). J'ai également travaillé en 2013 avec le directeur d'un cabinet de conseil aux collectivités locales dans le cadre d'une double étude de cas (Eisenhardt, 1989). Ce terrain est détaillé dans l'encadré ci-dessous.

Une double étude de cas sur les cibles des stratégies politiques

1. La gestion comptable des collèges (opérateur du conseil général) : étude faite sur les états comptables de plus de 100 collèges d'un des 22 conseils généraux français de plus d'un million d'habitants en 2007-2011 avec restitution à la direction des collèges du dit département mi-2012.
2. La gestion financière de la dette des collectivités locales : étude des comptes administratifs de 134 régions, départements et grandes villes françaises réalisée entre juillet et décembre 2011. 30 % étaient disponibles sur internet, 30 % ont été obtenus après un seul appel

téléphonique à la collectivité, le tiers des données restant a nécessité de plus longues négociations. Deux Conseils régionaux ont refusé la communication de leurs comptes administratifs.

Boutmy et Rival, Politiques et Management Public, 2013

En conclusion d'étape, soulignons la nécessité d'une réflexion épistémologique autour des stratégies politiques des organisations. Notre démarche de recherche ayant été largement explicitée dans cette partie, il reste à s'interroger sur la nature de la connaissance produite. Par conception personnelle, mais également en raison de la nouveauté de l'objet étudié et du peu de structuration du champ, je considère une connaissance objective. « *Le caractère nouveau de ces thèmes [les stratégies politiques d'entreprises] et la nature très contextuelle des modes d'action ne doivent pas conduire à renoncer à en faire des théories robustes. Mais ils exigent incontestablement un renouvellement des problématiques par rapport aux approches classiques en gestion.* » (Nioche et Tarondeau, 1998, p. 72). Comme je l'ai indiqué à plusieurs reprises, je cherche à faire la part entre les faits et le construit pour expliquer la réalité d'une pratique organisationnelle de manière scientifique.

Pour autant, je ne revendique pas une posture positiviste isolée et ce pour au moins deux raisons. La première tient à l'inobservabilité de certains éléments de mon programme de recherche. Je fais référence ici au « positivisme doux » proposé par Boudon. « *Ce que je propose d'appeler le positivisme doux retient des intuitions centrales du positivisme qu'une explication scientifique est distincte d'autres types d'explication et qu'elle est plus fiable. Mais il refuse de juger une théorie exclusivement [...] à partir de la congruence avec le réel* » (Boudon, 1999, p. 358). La seconde raison de me distinguer d'un positivisme exclusif tient à la vision critique développée dans mes travaux. Cette critique ne conduit pourtant pas au constructivisme puisqu'il s'agit au contraire d'affirmer que « *la réalité pourrait ne pas être socialement construite et qu'elle ne devrait pas l'être* » (Lemieux, 2012, p. 183).

Mon approche épistémologique des stratégies politiques des organisations, que l'on pourrait finalement qualifier de positivisme aménagé, s'est construite au fil de mes recherches. Elle est tout à la fois la cause et la conséquence de la collecte et du traitement des données décrits dans cette partie.

Synthèse de la première partie

Dans un premier temps, appréhender les stratégies politiques des organisations suppose de relever un défi à la fois conceptuel et méthodologique.

Sur un plan conceptuel, il s'agit de définir un objet de recherche aux contours flous voire sulfureux. La recherche d'un cadre théorique est la première étape de cette démarche. Elle suppose de mobiliser différentes disciplines qui nourrissent par leurs concepts la réflexion sur les stratégies politiques des organisations. Ainsi, les stratégies hors marché définies par Baron, et qui englobent essentiellement le lobbying et la responsabilité sociale des entreprises, permettent de positionner notre objet au-delà des stratégies « produit/marché » plus classiques. Il est possible de dépasser ces clivages par l'approche transdisciplinaire des « corporate political strategie ». L'un des apports de mon travail est d'ailleurs de recenser cette littérature spécialisée pour en extraire les éléments clés d'une taxonomie. Le dessin des frontières des stratégies politiques des organisations se fait également sur le terrain par élargissement progressif des acteurs étudiés : de l'entreprise (anglo-saxonne puis française), nous avons envisagé l'intérêt des cabinets de lobbying mais aussi des syndicats de salariés, des associations ou des grands corps de l'Etat.

Sur un plan méthodologique, c'est la difficulté du recueil de données qui est discriminante en matière de stratégies politiques ; le débat entre traitement quantitatif et qualitatif apparaît plus classique. Le problème est d'appréhender de manière originale un phénomène essentiellement décrit et mesuré aux Etats-Unis grâce à l'abondance des données publiques américaines sur le lobbying. Le contexte européen est moins transparent. En premier lieu, j'ai donc choisi de répertorier dans la presse quotidienne nationale 679 actions politiques de sociétés françaises et anglaises analysées de manière quantitative. Il semble par ailleurs fondamental de recueillir des données primaires sur le sujet. J'ai par exemple adressé des questionnaires (sur les acteurs et l'organisation stratégique du lobbying) aux 120 plus grandes entreprises françaises. J'ai également administré des entretiens, exploités de manière qualitative, pour étudier d'autres parties prenantes comme des associations de parents d'enfants handicapés. L'ultime étape de cette connaissance intime de l'objet de recherche se trouve être l'observation participante au sein d'un cabinet de conseil.

La première partie du mémoire expose les tensions apparues pour transposer l'objet « stratégies politiques des organisations » dans plusieurs cadres théoriques et sur différents terrains. Cette étape franchie, les travaux engagés permettent une analyse globale des stratégies politiques des organisations. Des problématiques transversales se dégagent de la multiplicité des cas étudiés. Ce sont ces apports que je détaillerai dans la seconde partie de ce mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches.

PARTIE 2. ANALYSER LES STRATEGIES POLITIQUES DES ORGANISATIONS : UN APPORT POUR LES SCIENCES DE GESTION

Mon programme de recherche s'est organisé avec constance depuis 2002 autour d'un objet peu étudié : les stratégies politiques des organisations. Cette stratégie de « niche »²⁷ ne traduit pas une pensée limitée par son objet de recherche mais permet au contraire un apport aux sciences de gestion. Les préalables conceptuels et méthodologiques ayant été résolus dans la première partie, il s'agit ici de prendre de la hauteur en éclairant l'unité de toutes ces découvertes : au-delà de l'accumulation donner un sens. Pour filer la métaphore choisie par Mintzberg et évoquée en introduction, cette seconde partie analyse en quoi notre travail sur les stratégies politiques des organisations permet de « comprendre bien des choses », tel le renard de la fable grecque.

Plus de dix ans de travail sur les stratégies politiques des organisations permettent un début de saturation de la connaissance sur un « objet non identifié » en management stratégique (et particulièrement en Europe). Cet objet enrichit le management stratégique en confortant des thématiques classiques de la matière mais également en élargissant le champ de la stratégie (1). Plus largement, les résultats de la recherche sur les stratégies politiques des organisations irriguent des problématiques transversales aux sciences de gestion (2).

²⁷ Stratégie d'ailleurs très en prise avec le positionnement du LARGEPA sur des thèmes comme l'intelligence économique par exemple.

1. Interpréter la complexité des stratégies politiques des organisations en management stratégique

Le cadrage théorique avait permis en première partie de placer les stratégies politiques des organisations dans le continuum des stratégies « produit-marché » plus classiques. Les résultats de nos travaux nourrissent à leur tour le management stratégique. A la frontière extérieure de la discipline, nous avons découvert de nouvelles stratégies, non encore répertoriées dans la littérature (1.1.). Dans le cœur de métier de la stratégie, nos réflexions permettent également d'éclairer de manière originale des éléments traditionnels de la prise de décision et de sa mise en œuvre (1.2.).

1.1. De nouvelles stratégies

Nous verrons par la suite que des mécanismes classiques se retrouvent de manière systématique dans les stratégies politiques des organisations. Nos travaux mettent en revanche à jour l'existence d'une diversité au sein de ces stratégies. Les résultats ont pour originalité de sortir du cadre de l'entreprise (grande ou petite) pour s'intéresser à d'autres types d'acteurs organisationnels que sont les associations et les syndicats de salariés, voire les établissements d'enseignement et les grands corps de l'Etat.

De nouvelles stratégies d'entreprise en France et en Grande-Bretagne

L'entreprise a été le premier des acteurs envisagé, à la fois comme une évidence en gestion mais également en tant que partie la plus facile d'accès pour le travail doctoral (*Rival, Thèse, 2002*). Un facteur de différenciation a été posé d'emblée en choisissant d'étudier, non seulement les entreprises françaises (pour sortir du contexte américain très documenté) mais également les entreprises anglaises. Il semblait primordial de pouvoir établir une comparaison entre des pays de tradition anglo-saxonne, dans lesquels le lobbying est une pratique courante et transparente, et des pays comme la France, dans lesquels les pratiques politiques des entreprises sont encore observées avec méfiance. Ce travail modélise pour la première fois de manière empirique des stratégies politiques d'entreprises en Europe (*Rival, Journal of Strategy and Management, 2012*). Sur les périodes considérées, j'ai observé un nombre fini de modes d'actions présentant des modalités similaires. Les entreprises françaises mettent en

œuvre cinq types de stratégies politiques présentées dans la figure 4. : la spécialisation internationale, la spécialisation européenne, la spécialisation nationale offensive (« action nationale construite ») ou défensive (« action nationale subie »), la spécialisation locale.

Figure 4.

Le modèle des stratégies de lobbying des entreprises françaises

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre total d'individus étudiés

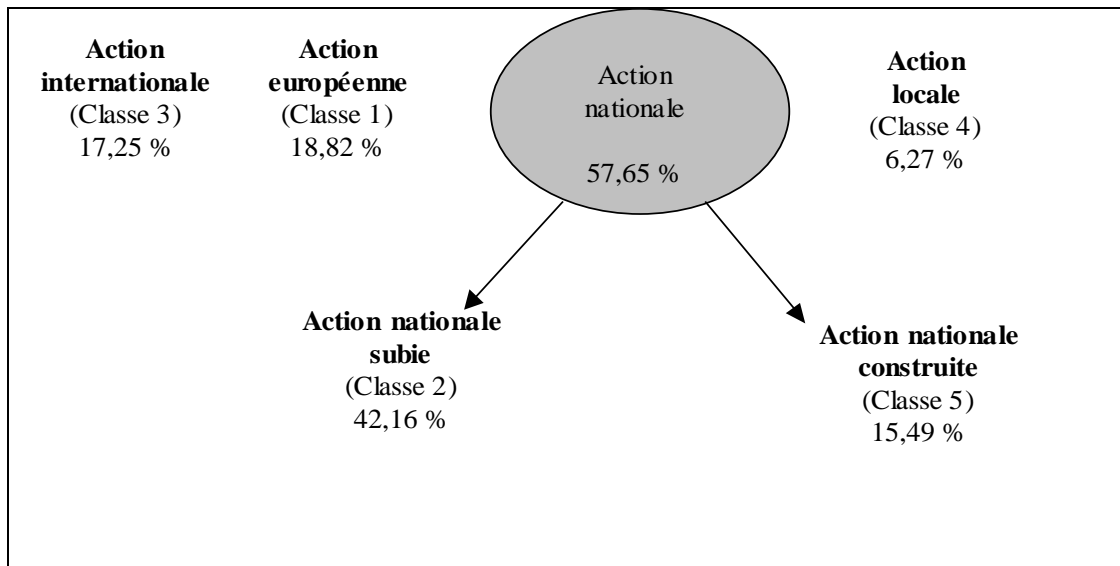
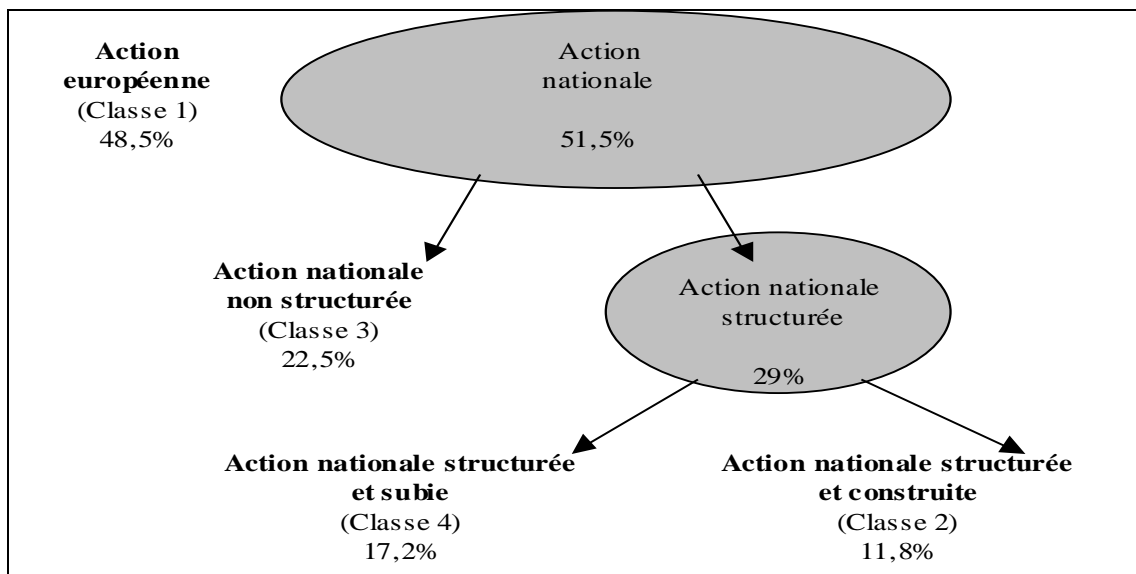


Figure 5.

Le modèle des stratégies de lobbying des entreprises anglaises

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre total d'individus étudiés



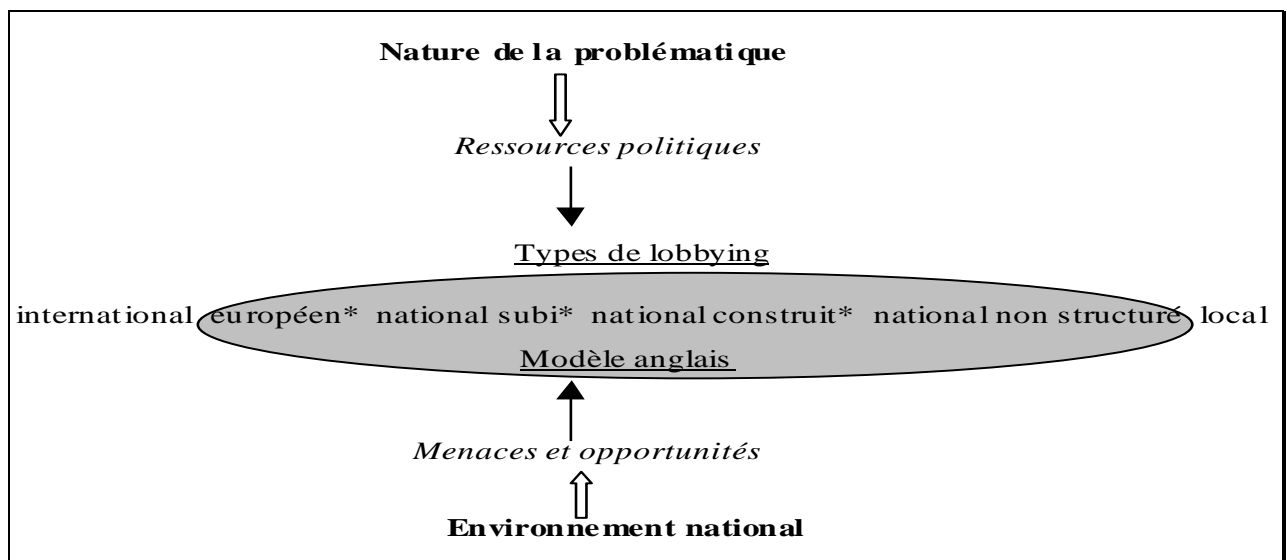
Le lobbying des entreprises anglaises est davantage concentré, sur quatre styles d'action politique synthétisés dans la figure 5. : la spécialisation européenne, les spécialisations nationales offensive (« action nationale structurée et construite ») et défensive (« action nationale structurée et subie ») et enfin la stratégie nationale ad hoc (« action nationale non structurée »).

Cette différenciation des modèles de stratégies politiques entre les entreprises françaises et anglaises mérite que l'on s'y attarde quelque peu. Une critique adressée à la littérature sur les stratégies politiques d'entreprise est son manque de prise en compte des interactions entre lobbyistes et cibles en termes de modification de l'environnement et des stratégies en elles-mêmes (Aggeri, 2008). Keim et Hillman (1995) évoquent pourtant l'existence d'une différenciation internationale des relations « entreprises /décideurs publics » en comparant les régimes parlementaires de la France, du Japon et de l'Allemagne à la situation américaine. Dans le travail doctoral, j'ai également constaté que les stratégies de lobbying dépendaient de l'environnement national de l'entreprise, notamment social, juridique, politique et économique. L'approche par la sociologie des effets sociétaux (Sorge, 2005) permet de renouveler cette analyse (*Rival, Journal of strategy and management, 2012*). A partir de la présentation rapide des situations de la France et de la Grande-Bretagne entre 1996 et 2000, il est possible de montrer que les deux cadres nationaux ne recèlent pas les mêmes menaces et les mêmes opportunités pour les entreprises lobbyistes. En conséquence, les entreprises françaises et les entreprises anglaises n'auront pas toujours recours aux mêmes types d'action politique comme cela est synthétisé pour le cas anglais dans la figure 6. D'un point de vue social, la situation du lobbying est plus favorable en Grande-Bretagne : l'activité politique y est reconnue par les institutions nationales et légitime dans la pratique ce qui n'est pas le cas en France. La première conséquence de cet état de fait se mesure par le nombre annuel des actions politiques d'entreprises dans chaque pays : il est fois deux plus élevé en Grande-Bretagne qu'en France (169 en Grande-Bretagne en 2000 contre 85 en moyenne annuelle en France de 1995 à 2000). Par ailleurs, il existe une cohérence entre les cadres juridiques formels et informels du lobbying en Grande-Bretagne et en Europe (reconnaissance institutionnelle et légitimité). Cela va inciter les entreprises anglaises à se spécialiser dans ces deux types de lobbying (pour moitié au niveau européen et pour moitié au niveau national). En effet, les lobbyistes nationaux acquièrent des compétences en Grande-Bretagne qu'ils pourront appliquer efficacement auprès des décideurs publics européens. En outre, la standardisation des styles de lobbying (en se limitant à deux niveaux) réduit les coûts des différentes interventions. A l'opposé, les entreprises françaises ne privilégient pas le niveau

d'action européen (moins de 20 % du total). Sur le plan national, c'est à nouveau la situation spécifique du lobbying anglais qui explique la sélection de trois types de lobbying par les entreprises anglaises alors que les entreprises françaises se concentrent principalement sur le type « action nationale subie ». En premier lieu, l'action nationale non structurée n'est envisageable que si une reconnaissance formelle ou informelle des lobbyistes existe (c'est-à-dire en Grande-Bretagne). En l'absence de toute réglementation, seuls les plus « forts » et les plus « expérimentés » (les acteurs collectifs) sont susceptibles de l'emporter. Ensuite, les lobbyistes français qui disposent de moins de ressources politiques mèneront davantage d'actions nationales subies (42% contre 15 % d'actions construites) alors que les actions nationales structurées des entreprises anglaises se répartissent de manière équilibrée entre le type « national construit » et le type « national subi ». Contrairement au cas français, l'environnement anglais plus général n'incite les entreprises, ni à l'action locale, ni à l'action internationale. Sur le plan politique, la différence essentielle entre les deux pays ne réside pas au niveau des régimes (l'un semi-présidentiel et l'autre parlementaire) puisque sur la période considérée, la pratique politique de la cohabitation en France réduit le pouvoir de l'exécutif et rapproche la France du parlementarisme. En revanche, il convient de signaler le mouvement de concentration des autorités locales britanniques dont le nombre a été divisé par trois depuis 1974 et qui ne comportent que deux niveaux (County et District). En conséquence, la petite taille des circonscriptions et la proximité des décideurs publics, qui constituent les atouts de l'action politique de type local, n'existent pas en Grande-Bretagne. A l'opposé, les trois niveaux territoriaux locaux qui caractérisent l'espace français (communes, départements et régions) sont autant d'opportunités pour les entreprises susceptibles de pratiquer le lobbying au niveau local. De fait, la France est divisée en 8 074 communes, 95 provinces et 20 régions contre un total de seulement 490 unités locales en Grande-Bretagne. Cette fragmentation du territoire français complexifie la gestion des problématiques locales par l'Etat et renforce l'intérêt d'une action politique de type local pour les entreprises françaises. Sur le plan économique, l'implication de l'Etat français dans le monde des entreprises, et en particulier l'existence de réseaux d'élite, contribue également à expliquer le plus faible nombre d'actions politiques observées annuellement en France. En effet, une telle configuration de l'économie politique est davantage propice aux contacts officieux entre entreprises et décideurs publics. Notre étude ne porte que sur le lobbying officialisé par voie de presse et ne peut donc prendre en compte ce type d'activité politique. De manière plus conjoncturelle, en 2000, les entreprises anglaises sont moins ouvertes au commerce international (en raison du cours élevé de la livre sterling). Cela pourrait expliquer en partie leur moindre intérêt pour les

problématiques internationales. A l'opposé, la France est exportatrice nette sur la période 1995-2000. Les entreprises françaises concernées cherchent donc à défendre leurs intérêts, plus particulièrement auprès de l'Organisation Mondiale du Commerce. L'action internationale représente in fine 17 % du total des actions politiques du modèle français.

Figure 6.
Nature de la problématique, environnement national et modèle de lobbying,
l'exemple du cas anglais



Après cette coupe transversale (1996-2000) comparant les entreprises de deux pays, il m'est apparu complémentaire de poursuivre l'étude dans le temps pour les entreprises françaises. L'enquête de 2010 met en évidence, à nouveau mais sur des critères différents, l'existence de différents types d'entreprises françaises au regard de la place donnée au lobbying (*Rival, Politiques et Management Public, 2012*). Dans la moitié des cas étudiés, c'est une stratégie interne forte : le lobbying n'est pas externalisé ; l'équipe de lobbying se trouve à Bruxelles ; elle a un rattachement hiérarchique à la direction générale de manière directe ; le responsable de l'équipe est un manager interne. Le groupe Pernod Ricard est un bon exemple de cette stratégie. Pour 25% il s'agit d'une fonction essentiellement externalisée à un cabinet de lobbying... ce qui occupe une grande partie du budget : la gestion en interne est rattachée à une direction fonctionnelle (séparée par une fonction de la direction générale) ; le responsable du lobbying a un profil qui est peu affirmé. Le lobbying de Leroy Merlin pourrait illustrer ce type de stratégie. 18% des entreprises interrogées considèrent les affaires

publiques comme de la communication : la direction dont dépend le lobbying gère également la communication, les relations de presse et la gestion de crise ; le lobbying est réalisé par une personne seule de profil communication. Lactalis fait partie de ce groupe. Enfin, 7% des entreprises répondant disent ne pas faire de lobbying et n'ont donc pas d'équipe de lobbying ! Le groupe Publicis et Norbet Dentressangle sont dans ce cas. Le tableau 4 ci-dessous regroupe les résultats de cette enquête.

**Tableau 4 .
Appartenance des entreprises de l'échantillon aux types de fonction lobbying,
Enquête « Sciences Po. 2010 »**

Type de lobbying	Entreprises concernées
Une stratégie interne forte	Air France AXA France Télécom GrDF (Gaz Réseau Distribution France) Groupe La poste Imerys Michelin Pernod Ricard PSA RATP Rhodia SNCF Société Générale THALES
De la communication	Eramet Iliad L'Air Liquide Leroy Merlin Pernod Ricard Schneider Electric Total SA
Une fonction externalisée	AUCHAN BMW Group France Lactalis Réseau Ferré de France RTE (Réseau de Transport d'Electricité)
Pas de lobbying	Publicis Norbet Dentressangle

De nouvelles stratégies pour les associations et les syndicats de salariés

Par ailleurs, de nouvelles stratégies ont émergé de nos travaux chez des acteurs plus originaux de l'action politique : les associations et les syndicats de salariés. Ces derniers sont certes des associations sur un plan juridique mais disposent d'un statut juridique et sociétal bien différent.

J'ai voulu interroger le « potentiel lobbyiste » d'une partie prenante moins traitée par les travaux anglo-saxons : les associations. L'émergence de formes d'entrepreneuriat associatif est décrite dans le ressenti des différents acteurs des deux associations médico-sociales étudiées (*Lévy et Rival, Politiques et Management Public, 2010*). Elles sont essentiellement de trois ordres différents : jeux d'acteurs, configuration de l'offre de services marchands et reconfiguration des frontières institutionnelles de l'association. Ce dernier mouvement s'apparente à une forme de stratégie politique bien particulière.

Les stratégies politiques des associations, le cas des « Oiseaux » et de la « Volière », 2006-2007

La sociologie néo-institutionnelle (DiMaggio, 1988), décrit deux parties dans le processus mis en œuvre par l'entrepreneur institutionnel : la théorisation et la construction de coalitions. Les deux moments sont observables dans le ressenti exprimé par les acteurs de La Volière. La direction, mais également le personnel encadrant, utilisent en particulier une stratégie fondée sur les valeurs. Ce type de discours fait référence à une légitimité morale d'origine congrégationaliste ; les acteurs de la Volière se définissent essentiellement par le but de « faire le bien ». Par ailleurs, les médecins et salariés du secteur paramédical sont encouragés à participer à des activités, associations et formations à l'extérieur de l'établissement. De nombreux salariés du plateau technique ont également des activités à l'extérieur de l'établissement qui permettent de le faire connaître et d'en assurer la renommée. Cette dimension de représentation peut également se manifester au sein des associations par la participation à des réunions stratégiques, à des réseaux centraux pour le secteur (conseil d'administration de la CAF par exemple). On peut parler à ce titre de lobbying, voire de construction de coalition institutionnelle, deuxième étape pour l'entrepreneur institutionnel. La première partie de théorisation est également présente dans le cas des Oiseaux : les valeurs qui sous-tendent l'action de l'association sont exposées de manière claire par oral et par écrit :

« le principe de bienfaisance -faire le bien de l'utilisateur-, le principe de non malfaisance - ne pas faire de mal-, le principe de l'autonomie, le principe de justice » (AG 2003).

Lévy et Rival, Politiques et Management Public, 2010

Pour aller plus loin dans l'exploration de la diversité des stratégies d'acteurs lobbyistes, j'ai engagé en 2011 une étude sur le terrain des syndicats de salariés. Il s'agissait là d'une intuition personnelle, peu étayée par la littérature des stratégies politiques mais relayée par certains travaux en relations industrielles. Les résultats de ce travail exploratoire, mettent en évidence l'importance des actions de lobbying pour les principaux syndicats de salariés en France. Cette action politique existe au côté d'autres modes de relation à la puissance publique comme le paritarisme ou les mouvements sociaux traditionnellement attribués aux syndicats. L'analyse du discours des acteurs fait émerger un lobbying syndical aux deux visages : culture et légitimité de l'action politique coexistent avec des préoccupations davantage électoralistes, notamment depuis la loi du 20 août 2008 modifiant la représentativité. Au final, trois types de lobbying se dessinent pour les syndicats en fonction des ressources organisationnelles et institutionnelles mobilisées : de la stratégie maîtrisée à la simple interpellation en passant par la concertation sociale (**Bourguignon et Rival, *Gestion et Management Public, 2012***). Ils sont représentés dans le tableau 5. Dans la logique de la « *concertation sociale* », l'organisation syndicale a une action ciblée puisqu'elle interagit avec les parlementaires ou cabinets ministériels effectivement en charge du dossier et qu'elle peut « sélectionner » ses interlocuteurs parmi les nombreuses sollicitations. La logique de la concertation s'apparente à un lobbying de type coopération continue (Farnel, 1993). Si l'on peut y voir une posture réactive – dans une logique d'audition, ce n'est pas l'organisation syndicale qui est à l'initiative – il s'agit en réalité d'un partenariat privilégié puisque chaque rencontre est l'occasion pour la centrale syndicale d'avancer un certain nombre de thématiques qu'elle souhaiterait voir mises à l'ordre du jour. Les organisations importantes comme la CFDT et la CGT inscrivent leur influence dans une logique de partenariat et de relations denses. Cet investissement permanent dans les relations aux partis politiques et aux décideurs publics se heurte du reste à des ressources organisationnelles limitées qui ne permettent pas de répondre à l'ensemble des sollicitations. Des syndicats moins sollicités optent pour une « *stratégie maîtrisée* » car différente suivant les enjeux. C'est, par exemple, le cas de l'UNSA qui en appelle à l'inter syndicalisme pour porter nombre de thématiques larges. Cette forme d'action lui semble plus efficace car elle permet d'afficher une unité plus

convaincante, de mutualiser les ressources et, surtout, de responsabiliser plus spécifiquement telle ou telle organisation en fonction des thématiques. Par cette démarche le syndicat cherche à se différencier en consacrant ses ressources organisationnelles à une action plus proactive sur un certain nombre de revendications comme la traçabilité sociale. D'autres encore cumulent la faiblesse des ressources organisationnelles à la faible reconnaissance par les décideurs publics. L'Union Syndicale Solidaire (USS) à laquelle se rattachent les syndicats SUD, est dans cette situation. Elle est peu sollicitée par les décideurs publics et dispose de peu de moyen pour mener des actions de lobbying. Celles-ci se résument souvent à des stratégies de communication que l'USS nomme « *interpellation* » pour attirer l'attention de l'opinion publique, et pas uniquement des décideurs publics, sur les enjeux qui semblent importants. Pour cette organisation, l'action de lobbying n'est jamais loin des actions de mobilisation sociale car c'est en mobilisant l'opinion publique que l'on influence les décideurs. Il n'est pas surprenant, dès lors, que l'USS aille chercher des solidarités en dehors du monde syndical, dans les ONG, incarnations de mouvements sociaux plus larges.

Tableau 5.
Matrice des pratiques de lobbying syndical

		Dynamique stratégique	
		Proactive	Réactive
Interlocuteur	Ciblés	<i>Stratégie maitrisée</i>	<i>Concertation sociale</i>
	Non ciblés	<i>Interpellation</i>	

Bourguignon et Rival, *Gestion et Management Public*, 2012

1.2. Des dimensions structurantes classiques en management stratégique

Pour reprendre le titre d'un ouvrage bien connu²⁸, nous sommes bien en « pays stratégie » au regard des dimensions structurant les stratégies politiques des organisations, en terme de choix stratégiques comme de mesure de la performance.

²⁸ Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J. (2009), *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Pearson.

Les choix stratégiques : internationalisation, externalisation, alliance

Les choix stratégiques que j'ai pu observer dans le cas des opérations de lobbying sont finalement assez proches de ceux qui se posent dans le cadre de stratégies plus classiques. Ils peuvent être regroupés autour de trois questions comme résumé dans le tableau 6 : Faut-il internationaliser ? Faut-il externaliser ? Faut-il faire alliance au sein d'un groupement collectif ? Ces différentes questions se posent plus particulièrement aux entreprises (souvent de grande taille), mais pas uniquement.

Tableau 6.
Choix stratégiques et SPO

Dimension	Illustration en SPO
<i>Internationalisation</i>	Fonction affaire publique nationale/européenne/internationale
<i>Externalisation</i>	Cellule affaire publique/cabinet de lobbying/partenariat avec le décideur public
<i>Alliance</i>	Action individuelle/collective au travers de syndicats professionnels ou non

Aujourd'hui, le premier choix stratégique concerne la localisation géographique de la fonction affaires publiques (*Rival, M@n@gement, en soumission*). Sawant (2012) affirme d'ailleurs, au travers du prisme des coûts de transaction, que l'internationalisation et les stratégies politiques des entreprises sont deux alternatives qui se posent aux entreprises désireuses de trouver un environnement public favorable à leur activité. Lawton, McGuire et Rajwani (2013) mettent en évidence le mouvement d'internationalisation des stratégies politiques des entreprises, corolaire de l'internationalisation des activités d'un grand nombre d'entreprises multinationales, avec comme conséquence la nécessité pour le stratège politique de s'adapter à différents contextes institutionnels. Il semblerait que cela favorise l'apprentissage des stratégies politiques pour les entreprises dans des pays émergents (McGuire, Lindeque et Suder, 2012). Cette tendance est confirmée par l'apparition d'études de cas de stratégies politiques mettant en scènes des entreprises issues de pays anciennement émergents et notamment la Chine (Sun, Mellahi et Liu, 2011). L'enquête réalisée en 2010 constate que la localisation géographique pour la fonction affaires publiques est toujours la France, doublée dans 50 % des cas par un bureau à Bruxelles et/ou dans certains pays (*Rival, Politiques et Management Public, 2012*). Les autres destinations évoquées sont des pays

européens ou émergents en fonction des intérêts propres de chaque entreprise²⁹. Cela fait écho à certains éléments de la thèse sur l'orientation géographique des cibles du lobbying : le « niveau géographique de la cible » qui se hiérarchise entre quatre niveaux : « international » (organisations internationales mais aussi autres états), « européen » (Parlement européen ou Commission européenne essentiellement), « national » (Président s'il existe, gouvernement, parlementaires dans leur fonction législative ou de contrôle) et enfin « local » (élus des différentes collectivités locales mais aussi parlementaires dans leur rôle de représentation au niveau de leur circonscription). En France, presque les trois quarts des actions politiques observées se sont déroulées au niveau national (gouvernement, président, ministres, parlementaires, autorités administratives indépendantes par exemple). 12,38% des actions concernent le niveau européen (Commission et Parlement essentiellement). Cette part relativement faible de l'action européenne semble contredire l'importance croissante de la législation européenne applicable en France. Elle s'explique peut-être par l'origine nationale des périodiques dépouillés (*la Tribune* et *les Echos*) ainsi que par le caractère davantage normalisé et professionnel du lobbying européen dont les problématiques sont moins sujettes à publication dans la presse. Le lobbying au niveau local ou international représente une très faible part des observations. Le niveau national domine également l'action politique des entreprises anglaises. Toutefois, la prédominance est moindre ici (deux tiers des actions contre presque les trois quarts des actions politiques en France). En outre, la stratégie politique anglaise fait une meilleure place au niveau européen (24,85% des actions contre 12,38% pour les entreprises françaises). Enfin, l'action locale est totalement absente de nos observations en Grande-Bretagne.

Le deuxième type de choix stratégique oppose l'internalisation à la sous-traitance des activités de lobbying. Il se pose aux entreprises comme aux syndicats de salariés. Kaufman, Englander et Marcus (1993) proposent de traiter en interne les problèmes récurrents et en externe les questions occasionnelles rappelant en cela les préconisations bien connues de la théorie des coûts de transaction. La création d'une structure spécifique au sein de l'organisation évite les conflits d'intérêts et permet une meilleure connaissance des sujets à défendre alliée à la permanence des ressources. En revanche cette option implique l'existence d'une taille et de moyens considérables, des difficultés d'organisation hiérarchique et un risque d'enclavement. A l'opposé, le recours à un cabinet de conseil permet l'accès à des lobbyistes

²⁹ Pologne, Hongrie, Italie, Portugal, UK, Allemagne, USA, Japon, Italie, USA, Chine, Solvénie, Indonésie, Belgique, Espagne, Brésil, Russie, Thaïlande, Inde, Australie, Italie

d'expérience pour un risque plus limité mais offre le désavantage d'une défense d'intérêts plus tiède, voire de conflits d'intérêts et de problèmes de confidentialité d'informations stratégiques. L'une de mes recherches récentes détaille d'ailleurs le rôle spécifique de ces cabinets spécialisés en stratégies politiques. L'enquête de 2010 sur les 120 plus grandes entreprises françaises, montre que l'internalisation est une pratique qui progresse mais qui n'a pas encore gagné ses lettres de noblesse puisque près de la moitié des entreprises répondantes ont une équipe de lobbying depuis plus de cinq ans contre 35% depuis moins de cinq ans (*Rival, Politiques et Management Public, 2012*). Près d'un tiers des entreprises interrogées ont choisi de ne pas externaliser cette fonction. Pour près d'un autre tiers ce sera un cabinet spécialisé qui sera choisi, de préférence à un cabinet d'avocat ou une agence de communication. Bien au contraire, j'ai pu observer en 2011 (*Bourguignon et Rival, Gestion et Management Public, 2012*) que les lobbyistes des syndicats se recrutaient exclusivement en interne. Le recours à des cabinets spécialisés n'est pas une pratique compatible avec les « habitus » syndicaux. Pourtant, cette internalisation suppose des ressources organisationnelles importantes que les syndicats ne possèdent pas toujours. Il existe peu de coordination entre ces différents acteurs du lobbying syndical ce qui peut nuire au suivi des dossiers.

Une solution extrême parfois évoquée dans la littérature au sujet de ce choix stratégique est l'internalisation du marché politique par l'entreprise. Boddewyn et Brewer (1994) soulignent que le stade ultime de partenariat entre l'entreprise et les décideurs publics réside dans l'internalisation par la firme du marché des décisions politiques (qu'ils dénomment produits intermédiaires pour l'entreprise). Concrètement, cela implique que les décideurs publics soient des agents de l'entreprise directement incorporés dans sa hiérarchie interne (Parker, Parker et Dabros, 2013). Dans la pratique, une internalisation totale est bien entendu rare. Cependant, des formes alternatives de contractualisation partiellement interne entre les entreprises et les décideurs publics peuvent être envisagées. Elles permettent une réduction des coûts de transactions et d'agence liés au lobbying. Ainsi, le progrès technique, l'emploi, les exportations, la formation de capital, les contributions politiques ou encore la considération personnelle, sont autant de produits de l'entreprise susceptibles d'intéresser directement les gouvernants. Ce sont des sources réelles de création de valeur économique pour les deux parties prenantes. Dans de telles situations, l'entreprise pourra donc considérer les décideurs comme un facteur de production et les incorporer dans sa structure de production sous la dénomination de « partenaires ». Hadani et Schuler (2013), en constatant que les actions politiques des entreprises ne créent pas de valeur boursière les présentent

comme un mécanisme d'assurance. Kingley, Vanden Bergh et Bonardi (2012) ne disent pas autre chose en analysant les actions politiques des entreprises comme un facteur de régulation de l'incertitude. C'est ce que nous avons démontré dans le cas de l'expérimentation menée par la Lyonnaise des Eaux depuis 2010 et destinée à améliorer le service public de la distribution de l'eau en France (*Rival et Sémo, in Intelligence économique et lobbying, au crible des valeurs publiques, 2013*). Ce partenariat avec les communes concernées peut être considéré comme une véritable relation d'agence à double sens : l'entreprise serait à la fois principal par son lobbying et agent par sa fourniture d'eau des communes clientes. Cet ancrage théorique permet de repenser l'influence en termes de valeurs et de coûts publics. Le partage des techniques et la considération des communes comme des partenaires, sont autant d'éléments que la Lyonnaise des Eaux met en avant dans sa démarche, notamment lors de la signature des contrats avec la ville de Laon et le Grand Dijon. Par ailleurs, la notion de confiance est évoquée à la fois par l'entreprise et par les élus (« *transformer le contrat de délégation en contrat de confiance* »).

Enfin, l'action politique peut être menée de manière individuelle ou collective (Olson (1965)). Les bénéfices à attendre d'une action collective sont de plusieurs ordres : poids supplémentaire dans les négociations et crédibilité, économies d'échelle, efficacité, compétitivité, synergies, possibilité accrue de lutte contre des stratégies politiques individuelles opportunistes. Des coûts existent cependant et sont à prendre en compte (Herander et Pupp, 1991) : coût d'opportunité d'une action individuelle qui aurait pu être profitable à l'entreprise mais qui va à l'encontre des intérêts du groupe ; coût de contrôle de l'activité des autres membres. En 2000, la très grande majorité des stratégies politiques des entreprises françaises sont collectives (seules 6,27 % des actions sont menées individuellement) (*Rival, thèse, 2002*). Au sein de ces actions collectives prédominent les actions collectives menées par des organisations structurées (de type syndicats professionnels ou autres). Elles représentent 84,51% du total des observations. De même en Grande-Bretagne, la très grande majorité des actions sont collectives (seules 13% des actions sont individuelles). Au sein de ces actions collectives une majorité sont des actions issues d'organisations structurées. Elles représentent 78,78% du total des observations. Cette prédominance d'une modalité s'explique peut-être par le mode de récolte des données : l'information dans la presse est sans doute plus accessible concernant des organisations structurées que des individus isolés. Elle reflète également l'importance de la coopération inter-entreprises au sujet des stratégies politique, axe développé plus particulièrement lors

d'une communication à une journée de recherche AIMS sur les stratégies collectives en 2004. L'enquête de 2010 souligne qu'une majorité écrasante des grandes entreprises françaises (92%) traitent leur lobbying à travers leurs organisations professionnelles sectorielles, au niveau français comme au niveau européen. Près de la moitié ont également recours à des organisations professionnelles généralistes (de type MEDEF³⁰) et simplement 17% s'adressent à des groupes ad hoc. Les entreprises sont pour moitié en responsabilité dans ces groupes, impliquées à 35% mais rarement à l'initiative (3%). Une telle responsabilité donne du pouvoir mais crée des obligations pour les entreprises en question... Les stratégies collectives revêtent une forte importance pour plus de la moitié des répondants. Elles sont peut-être jugées plus efficaces que les stratégies individuelles.

La performance des stratégies politiques

Cette question de la performance des stratégies politiques des organisations est l'une des problématiques de recherche importante qui m'a occupée depuis 2002. En effet, comme dans la mise en œuvre de stratégies plus classiques, des ressources sont allouées et des objectifs sont fixés.

Cette performance se mesure et est, in fine, le plus souvent de nature économique. Deux méta-analyses récentes en font une étude extensive. La première (Lux, Crook et Woehr, 2011) conclut que les stratégies politiques des entreprises sont un facteur déterminant important de leur performance. Cette performance serait mesurée directement par des indicateurs comptables et financiers ou indirectement par l'obtention de facteurs clés de succès (augmentation des tarifs, commandes publiques par exemple). La seconde (Hadani et Schuler, 2013) obtient des résultats opposés, à l'exception des secteurs encadrés par l'Etat. Hadani et Schuler démontrent même que les entreprises qui placent d'anciens hauts responsables publics dans leur conseil d'administration présentent des performances boursières inférieures aux autres. Ces derniers résultats confortent les mesures de performances réalisées lors de mon travail doctoral (*Rival, Revue du financier, 2007 et Rival, Vie et sciences de l'entreprise, 2007*). En France comme en Grande-Bretagne, j'ai constaté une différenciation marquée entre les résultats financiers des stratégies politiques. Seules

³⁰ Mouvement des entreprises de France

certaines d'entre elles présentent des rendements boursiers anormaux significativement différents de zéro (l'action internationale française, l'action européenne française, l'action européenne anglaise et l'action nationale non structurée anglaise). En outre, les trois types de lobbying communs aux deux pays génèrent des résultats cohérents. L'action européenne crée de la valeur en France et en Grande-Bretagne, dans des ordres de grandeur similaires (de 20 à 30°/°), de manière cependant moins significative pour les entreprises anglaises. L'action nationale construite n'est perçue de manière positive ni par le marché anglais ni par le marché français. L'action nationale subie ne présente pas de résultats significativement différents de zéro dans les deux cas. Dès lors, il était légitime de s'interroger sur l'existence d'un lien entre les rendements anormaux générés par le lobbying et la nationalité des entreprises lobbyistes ou le type d'action menée (indépendamment du pays d'origine). Pour chacun de ces facteurs explicatifs, j'ai réalisé une analyse de variance à un facteur (ANOVA). Elle met en évidence : l'existence d'un lien ténu entre le pays d'origine des entreprises et leurs résultats en matière de lobbying ; l'existence d'un lien très fort entre le type d'action menée et les rendements anormaux des entreprises lobbyistes. Il semble donc bien que ce soit de dernier facteur qui ait une influence majeure sur la réaction positive ou non du marché. Le pays d'origine des entreprises influencerait davantage le délai de réaction de ce marché. Le tableau 7 et la figure 7 résument l'ensemble de ces résultats.

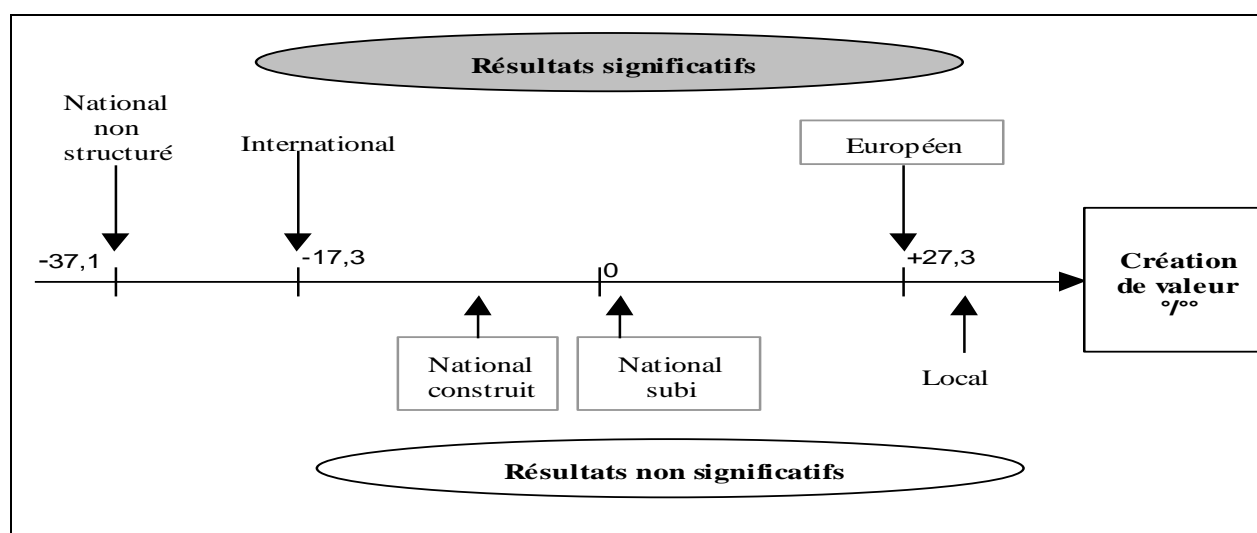
Tableau 7.

Action politique des entreprises françaises et anglaises et création de valeur

Action politique	Nombre d'individus	Rendements anormaux cumulés	Date	Significativité
Action internationale	20 (France: 20)	-17,3°/°	J+4	Résultats significatifs
Action à dominante européenne	38 (France : 20 GB : 18)	+27,3°/°	J+3	Résultats significatifs
Action nationale non structurée	17 (GB : 17)	-37,1°/°	J+5	Résultats significatifs
Action à dominante nationale construite	18 (France : 17 GB : 1)	-13,6°/°	J+4	Résultats non significatifs
Action à dominante nationale subie	61 (France : 50 GB : 11)	+1,8°/°	J+5	Résultats non significatifs
Action locale	3 (France : 3)	+32°/°	J+2	Résultats peu significatifs et à interpréter avec prudence

Figure 7.

Quelle création de valeur pour quel lobbying ?³¹



Certaines études portent également sur les facteurs de la performance économique des stratégies politiques (*Rival, M@n@gement en soumission*). Nombre d'entre elles mettent en évidence la mobilisation de ressources spécifiques qui doivent être, non seulement difficiles à imiter et non substituables, mais également ne pas générer de coûts d'intégration trop élevés, correspondre aux besoins des fournisseurs clés de politiques publiques ou encore générer un engagement crédible (Bornardi, 2011). D'autres moins nombreuses mettent en avant l'importance des facteurs externes à l'entreprise et notamment l'attractivité du marché politique fonction du niveau de concurrence (Bornardi, Hillman et Keim, 2005). Par ailleurs, quelques recherches ont été menées sur les sources de performance sociale pour l'action politique des entreprises. On peut citer par exemple celles de Sonnenfeld (1982) ou Bhambri et Sonnenfeld (1988) qui ont le mérite de mieux conceptualiser la performance des fonctions liées au lobbying dans l'entreprise. Ces recherches sont ciblées sur les liens entre, d'une part les combinaisons de structures organisationnelles ou les structures et la culture de l'entreprise, et d'autre part la performance sociale de son action politique.

³¹ Les chiffres indiqués sont ceux des rendements anormaux cumulés à partir de J-2 et relevés dans le tableau précédent dans les cas où ils apparaissent significativement différents de zéro. Cette figure a davantage une vocation ordinale que cardinale dans la mesure où les jours de relevé des rendements anormaux cumulés diffèrent pour chaque type d'action politique. En outre, les stratégies politiques européennes, nationale construite et nationale subie, encadrées en grisé, ne correspondent pas réellement à des types de lobbying trans-nationaux qui auraient été identifiés par une analyse de données internationale mais à des dominantes qui se retrouvent dans les deux pays étudiés.

2. Penser les apports transversaux de la réflexion sur les stratégies politiques des organisations

Au-delà du management stratégique, les recherches sur les stratégies des organisations posent des questions générales en sciences de gestion. Elles y apportent un certain nombre de réponses qui permettent une problématisation intéressant la discipline dans son ensemble. C'est pour cette raison que la dernière sous partie du mémoire présente deux problématiques transversales majeures qui émergent de mes travaux sur les stratégies politiques des organisations : la question relativement ancienne de l'éthique (2.1.) et celle plus contemporaine de la publicité (2.2.). Ces deux thèmes sont d'ailleurs très liés dans la mesure où la remise en cause de la spécificité du secteur public ne va pas sans « *créer des tensions* » éthiques (Chomienne, Corbel et Denis, 2011, p. 677).

Sur chacun de ces points nous présenterons un tableau qui résume la question posée, les outils utilisés dans le champ des stratégies politiques des organisations ainsi que les éléments de réponse pouvant intéresser plus largement la gestion.

2.1. La question de l'éthique

Les métiers de l'influence sont particulièrement sensibles à la question de l'éthique, tant sur le plan managérial que sur le plan sociétal. Le lobbyiste, même expert de son sujet, doit prouver sa légitimité en interne comme en externe (*Bourguignon et Rival, Gestion et Management Public, 2012*). De prime abord, les notions de justice, responsabilité sociale, exemplarité, confiance mutuelle et respect des autres définies par Ricoeur (1990) semblent peu compatibles avec les faits d'armes des lobbyistes relatés par les médias. Alzola (2013) oppose ainsi les arguments en faveur d'une éthique des stratégies politiques (liberté d'expression et citoyenneté de l'entreprise) à ceux des critiques fervents de ces pratiques (corruption et mise en danger de la qualité du système démocratique).

Voilà la question éthique posée par les stratégies politiques des organisations explicitée. Comme résumé dans le tableau 8, la recherche en la matière apporte un cadre normatif relativement restreint au champ mais il est également possible de proposer une approche comportementale qui peut nourrir plus largement la gestion.

Tableau 8.

Les SPO et l'éthique : vers la problématisation

<i>La question</i>	<i>Les outils du champ</i>	<i>Des éléments de réponse plus large</i>
Les SPO sont-elles compatibles avec l'éthique ?	Un cadre normatif	Une éthique comportementale

Un cadre théorique normatif restrictif

Le premier apport de mes travaux à ce sujet est une revue de la littérature extensive sur les liens entre éthique et stratégies politiques des organisations. Ce travail montre la prédominance d'une approche normative (Oberman, 2004). Keffer et Hill (1997), suggèrent ainsi l'application d'une éthique communautariste au lobbying où la satisfaction de tous les intérêts serait un élément de développement démocratique, nommé pluralisme. Ils identifient deux types de pluralisme : un pluralisme démesuré et malsain (« *unbounded and unwholesome* ») et le pluralisme dans l'unité. Ce dernier encourage la concurrence mais avec la prise en compte des intérêts communs de toutes les parties prenantes. Pour Hamilton et Hoche (1997), c'est d'avantage l'utilitarisme de Kant qu'il convient de mobiliser : un lobbying éthique serait une action qui maximise les gains en minimisant les pertes pour les autres. Ces auteurs établissent la possibilité conceptuelle d'un lobbying éthique et insistent sur la nécessité d'informer toutes les parties prenantes : presse, consommateurs, fonds de pension et autres groupes de pression. De manière plus récente, le cadre théorique de la responsabilité sociale de l'entreprise est souvent évoqué au sujet de l'éthique du lobbying (Barker, 2008 ; Boatright, 2009). Un lobbying socialement responsable consisterait à créer des activités socialement bénéfiques mais aussi à éviter les activités génératrices d'externalités négatives. Boatright (2009) propose lui un raisonnement économique basé sur un « marché de la morale » dans lequel les individus exprimeraient leurs préférences morales. C'est le soutien apporté au lobbying dans ce type de marché qui mesurerait l'aspect socialement responsable de la pratique. Ce dernier article entérine plus précisément la nécessité de jugements normatifs sur le lobbying, rejoignant Néron (2010) pour qui l'interférence croissante de l'entreprise dans le processus politique justifie le développement d'une théorie normative.

Notamment depuis l'arrêt « Citizen United » de la Cour Suprême de 2010, le niveau de réflexion privilégié pour les stratégies politiques serait celui de l'entreprise (Dahan, Hadani et

Schuler, 2013). A cette échelle, la littérature sur les rapports entre éthique et lobbying aboutit souvent à l'établissement d'une grille de critères d'un lobbying éthique (*Rival et Major, conférences AIMS et AOM, 2012*). Oberman (2004) dresse l'un des premiers tableaux des critères d'une action politique éthique qui pose neuf questions clés au lobbyiste. Barker (2008) interroge l'éthique au regard de trois standards : légal, éthique et « admirable ».

Quelques propositions pour une « normalisation éthique du lobbying »

De manière plus détaillée, Hamilton et Hoche (1997) proposent une liste de huit critères à respecter « 1. Maximiser le bien et minimiser les externalités négatives ; 2. Ne jamais faire d'exceptions ; 3. Laisser les autres responsables de leurs choix ; 4. Utiliser le test de la publication ; 5. Respecter les droits de l'homme ; 6. S'assurer d'une bonne distribution des bénéfices et des coûts ; 7. Honorer le contrat social ; 8. Agir en accord avec sa personnalité et la culture de son entreprise », p. 122.

Ostas (2007) quant à lui nous met sur la trace du code éthique de l'American League of Lobbyists (ALL) existant depuis 1979³² : « 1. Honnêteté et intégrité ; 2. Conformité aux lois, règlement et règles applicables ; 3. Professionnalisme ; 4. Conflits d'intérêts ; 5. Diligence et efforts ; 6. Conditions de rémunération et d'engagement ; 7. Confidentialité ; 8. Information et éducation du public ; 9. Respect des institutions gouvernementales ».

L'étude la plus connue sur le sujet demeure celle du « Woodstock Theological center » de l'université américaine de Georgetown, publiée en 2002. Elle propose sept principes à appliquer pour un lobbying éthique : « 1. Prendre en compte le bien commun et pas seulement une vue étreiquée des seuls intérêts particuliers du client ; 2. La relation avec le client doit être basée sur la franchise et le respect mutuel ; 3. Fournir au décideur public une information juste et vérifiable sur l'identité du client et sur la nature et les conséquences des questions abordées ; 4. Dans son dialogue avec d'autres parties prenantes qui influencent l'opinion publique, le lobbyiste ne doit pas cacher l'identité de son client ou d'autres informations pertinentes ; 5. Éviter les conflits d'intérêts ; 6. Certaines tactiques sont inappropriées pour le lobbying ; 7. Le lobbyiste a l'obligation de promouvoir l'intégrité de la profession et la compréhension du public sur le processus de lobbying ».

Rival et Major, conférences AIMS et AOM, 2012

³² <http://www.alldc.org/ethicscode.cfm>

Ces différentes grilles de critères couvrent principalement des prescriptions générales et de bon sens autour des notions de : conformité aux lois et aux règlements (promesse minimale), honnêteté et intégrité (discours incantatoire peu pragmatique) mais également conscience vis-à-vis des parties prenantes internes (professionnalisme, conflits d'intérêt) et engagement envers les parties prenantes externes (transparence, partage d'information).

Vers une approche descriptive et analytique plus large

Prenant le contrepied de cette littérature anglo-saxonne très théorique et normative, j'ai ressenti le besoin d'études de terrain, à la fois descriptives et analytiques sur la question de l'éthique et de la structuration de la profession de lobbyiste en France.

Cette thématique est présente dans mes travaux depuis 2002. J'ai pu observer en dix ans l'évolution d'une profession française qui se structure. En 2006 l'éthique des stratégies politiques se limitait souvent au fait d'être en conformité avec la loi (*Rival, Entreprise éthique, 2006*). Au mieux le lobbyiste avait-il une conscience sociétale et s'interrogeait sur les conséquences pour les autres parties prenantes des intérêts défendus. Depuis, la pratique de l'influence s'est structurée sur un plan professionnel (*Rival, Rue Saint Guillaume, 2011*). Une association des responsables « affaires publiques » au sein des entreprises constituée en 1987 s'est progressivement imposée. L'ARPP³³ promeut son code de déontologie. L'Association Française des Conseils en Lobbying (AFCL), créée quelques années plus tard, regroupe des cabinets consacrés uniquement à l'action politique. Elle a produit une charte relative à l'exercice de la profession de conseil en lobbying. Le réseau BASE structure également les démarches de réflexion d'un certain nombre de « jeunes » cabinets pratiquant l'influence. Dans ce contexte, nombre de syndicats professionnels ou d'entreprises souhaitent s'inscrire dans une démarche de lobbying socialement responsable. Au-delà des déclarations d'intention parfois matérialisées dans des chartes³⁴, les acteurs de l'influence sont désireux de mettre en place une démarche qualité certifiante en la matière. C'est ainsi que le CEDAP³⁵ qui fédère une grande partie des associations et syndicats professionnels promeut un référentiel métier depuis 2004. Ce référentiel a pour objectif de certifier les engagements de ses

³³ l'Association pour les Relations avec les Pouvoirs Publics

³⁴ On peut se référer par exemple à l'initiative 2011 de l'Association Nationale des Industries Alimentaires.

³⁵ Centre d'Etude des Directeurs d'Associations Professionnelles, 220 membres en 2011

adhérents en collaboration avec l'organisme certificateur AFAQ-AFNOR³⁶. Il présente l'inconvénient de rester très général. Certains cabinets de conseil mettent également en avant à titre individuel une labellisation de leurs engagements en faveur d'un « lobbying responsable ».

Pour approfondir l'analyse des liens entre éthique et stratégies politiques en France, j'ai souhaité en 2011 m'intéresser au cas particulier de ces cabinets de conseil en lobbying, au sein desquels la problématique de l'éthique est à la fois fondamentale et régulièrement mise en danger. En effet, en leur qualité d'experts, ces cabinets sont à même de diffuser les bonnes pratiques en matière d'influence, comme cela a pu être institutionnalisé aux Etats-Unis, au Canada et en Grande-Bretagne (Saint-Martin, 2009). Pour autant, leur position tierce, entre l'élu et l'entreprise génère encore parfois des conflits d'intérêts. C'est ainsi que Noëlle Lenoir, la déontologue de l'Assemblée Nationale, relève en 2013 que certains collaborateurs parlementaires cumulent leur fonction avec des activités rémunérées de conseil en lobbying, sans que cela soit formellement interdit par la loi (Lenoir, 2013). Les résultats de ma recherche intervention de 2011 permettent une première approche analytique du sujet à deux égards.

D'une part, comme dans d'autres professions, le respect de l'éthique permet de structurer les cabinets de conseil, au sein de chaque organisation ainsi que dans les relations qu'elles entretiennent entre elles.

Le cas du cabinet de conseil en lobbying CEL (Conseil en lobbying³⁷)

Au sein de CEL, le respect du code de lobbying responsable permet une « *professionnalisation de la démarche* » et donc un meilleur contrôle sur l'ensemble des salariés. Un certain nombre de procédures sont mises en place, comme par exemple celle concernant l'organisation de tables rondes avec des élus sur un sujet : « *deux étapes doivent être respectées avant l'envoi des invitations, ensuite la procédure est très stricte, c'est le client qui appose sa signature avec son entête* » (opérationnel CEL). Par ailleurs, le recours à la centralisation systématique des données sur une base informatisée déclarée à la CNIL³⁸ participe à la structuration du cabinet. Au-delà d'une meilleure performance de l'organisation,

³⁶ Association française pour l'assurance de la qualité alliée à l'Association française de normalisation depuis 2004

³⁷ Le nom réel de ce cabinet a été anonymé.

³⁸ Commission Nationale Informatique et Libertés

le but recherché est une objectivisation et une rationalisation des décisions « *la cartographie des élus et de leurs centres d'intérêts nous donne automatiquement la liste des personnes à inviter* », (opérationnel CEL).

Rival et Major, communications AIMS et AOM, 2012

Au sein de la profession de conseil en lobbying elle-même, le code de déontologie minimal suivi à l'AFCL, à l'Assemblée Nationale et au Sénat permet de fixer quelques règles de bon sens et de spécifier quelques éléments factuels. Notons à ce sujet que les députés ont récemment démontré leur stratégie de pionniers en la matière. Les 27 février et 26 juin 2013, le Bureau de l'Assemblée, suite au rapport Sirugue, a adopté une nouvelle réglementation « *destinée à revoir les relations entre les députés et les représentants d'intérêts* », à la fois plus transparente pour le citoyen et contraignante pour le lobbyiste. Des acteurs proactifs de la profession, comme semblent l'être le cabinet CEL ou encore l'association de jeunes lobbyistes BASE, veulent aller plus loin dans cette structuration par l'éthique. Ne pourrait-t-on pas les envisager comme des entrepreneurs institutionnels au sens de Di Maggio (1988), à savoir des individus ou des organisations qui créent des normes cohérentes avec leur identité et leurs intérêts puis les établissent comme des standards légitimes ? « *En France, c'est plus naissant. Et vis-à-vis des pouvoirs publics, c'est à ça que peut nous servir la RSE [au sujet du lobbying], à avoir des entrepreneurs proactifs par rapport à la réglementation, à ne pas être dans la peur du gendarme. Les entreprises allemandes ne marchent pas comme ça, dans la peur du gendarme.* » (Entretien d'expert Ministère)

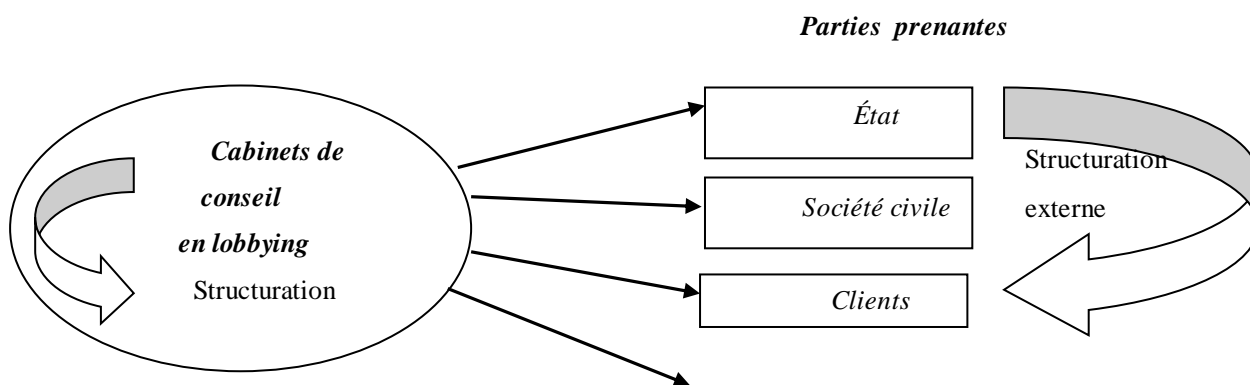
D'autre part, pour reprendre les termes d'Isaac et Mercier (2000), « *le recours à la formalisation d'une éthique ou d'une déontologie peut être appréhendé comme un outil de régulation des relations entre l'organisation et ses différentes parties prenantes* » (p.3). Cet enjeu de l'éthique est particulièrement important pour les cabinets de conseil en lobbying. Trois types de parties prenantes sont régulièrement évoquées à l'écrit comme à l'oral au sein de cette profession : l'État, les clients, la société civile. Le respect du client semble aller de soi dans une démarche commerciale. Pourtant un certain nombre de dilemmes vont se poser au cabinet de lobbying : que faire en cas de conflit d'intérêts entre deux dossiers clients ? Comment articuler le principe de confidentialité des questions traitées et l'obligation de transparence des différents registres officiels de lobbyistes ? Jusqu'où aller pour satisfaire les exigences d'un client ? Le cabinet CEL répond à l'ensemble de ces questions par

certaines des règles de son référentiel lobbying responsable ce qui permet de fixer des limites pérennes dans le temps avec une partie prenante potentiellement envahissante. Nous appelons État l'ensemble des décideurs publics considérés comme des cibles d'influence par les cabinets de lobbying. A ce sujet, la séparation des intérêts publics et privés qui correspond le plus souvent au simple respect de la loi en vigueur est adoptée par les cabinets de conseil en lobbying. Il est possible d'aller plus loin comme CEL qui affirme respecter le « *temps politique* » et donc « *s'interdire d'intervenir à partir du moment où la décision finale est dans les mains du décideur public* » (PDG CEL). Une telle limite est-elle appliquée et applicable dans la réalité ? La société civile regroupe l'ensemble des individus ou des organisations susceptibles d'être impactés par les activités de lobbying des cabinets. Pour Fouad Benseddik, directeur des méthodes et des relations institutionnelles de Vigeo³⁹, les choses sont relativement claires : « *nous avons créé un critère « transparence et intégrité des stratégies et des pratiques d'influence » qui est scoré sur internet et les rapports annuels des entreprises. Tout ce qui est fait doit être disponible pour l'information du public* ». CEL définit quant à lui un critère appelé « *prise en compte de toutes les parties prenantes* » : « *Le dialogue doit permettre l'expression de toutes les parties prenantes concernées sans exclusive, comme les acteurs institutionnels présents sur le territoire, les ONG, les associations de consommateurs et autres relais d'opinion* » (consultant CEL). Force est de constater que dans la pratique, par manque de temps et de moyens, une telle consultation est rarement mise en place.

La figure 8 ci-après résume les enjeux internes et externes de l'éthique pour le conseil en lobbying observés dans notre étude de 2011.

Figure 8.

Les enjeux de l'éthique pour le conseil en lobbying



³⁹ Société française experte de l'analyse, de la notation et de l'audit-conseil des organisations, s'agissant de leurs démarches, pratiques et résultats liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance

2.2. La problématique de la publicitude

Etymologiquement, la publicitude (Bozeman, 1987) est le caractère de ce qui est public. « *La publicitude n'est pas liée à la propriété publique, (...) la plupart des organisations sont soumises dans des proportions variables à la fois à l'autorité politique [qui caractérise la publicitude] et à l'autorité de marché* » (Gibert, 2008, p. 11). Cette propriété est la raison d'être des stratégies politiques des organisations : soumises à des décisions publiques elles réagissent en retour. Il y a donc matière à réflexion dans les résultats de nos différents travaux sur la question de la frontière entre sphère publique et sphère privée qui traverse les sciences de gestion. Peut-être plus de questions sont-elles posées que de réponse apportées en la matière par comparaison avec le sujet de l'éthique. Comme cela est résumé dans le tableau 9, la spécificité des acteurs publics est à penser dans le cadre des stratégies politiques ; la nature de la frontière est quant à elle interpellée par l'hybridité des processus de la décision publique.

Tableau 9.
Les SPO et la publicitude : vers la problématisation

<i>La question</i>	<i>Les outils du champ</i>	<i>Des éléments de réponse plus large</i>
Quelle est la frontière entre le public et le privé ?	Les SPO publiques en prise avec les valeurs publiques	L'hybridation des processus de la décision publique

Les stratégies politiques des organisations publiques

Certaines organisations lobbyistes sont en réalité des acteurs issus du secteur public et les organisations publiques cibles des lobbyistes deviennent stratèges à leur tour. La question est donc de savoir s'il existe des spécificités du secteur public en matière de stratégie politique. Un début de réponse semble pouvoir être trouvé dans le contrôle opéré par les valeurs publiques qui fait écho au thème précédent de l'éthique. En revanche, les instruments des stratégies politiques sont peu spécifiques : les cibles publiques qui voudraient réagir aux sollicitations des autres parties prenantes ont en première intention adopté les outils d'information du secteur privé au risque de les instrumenter.

Quels acteurs du secteur public avons-nous abordé incidemment? Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche étudiés en 2006 (*Chatelain, Rival, Sponem, Torset, Revue française de comptabilité, 2006*) sont des organisations publiques dont l'environnement est contraint par une loi (la LOLF en la matière). Il sera fructueux de s'interroger sur les stratégies politiques développées en retour par ces établissements porteurs par essence des valeurs de service public. Les universités américaines sont à cet égard un terrain d'étude privilégié par les chercheurs anglo-saxons (De Figueiredo et Kim, 2004). Par ailleurs, les associations lobbyistes du secteur médico-social (cliniques ou centres d'accueil pour handicapés dans mon cas) constituent un démembrement de l'Etat. L'action publique est confiée à un opérateur du secteur privé non lucratif. Pourtant, j'ai démontré dans un chapitre d'ouvrage co-écrit avec Laurent Gardin et Christophe Torset en 2008 que la gouvernance de ces associations était dominée par la régulation de la tutelle publique. La notion de valeurs est très présente, nous l'avons vu, dans les verbatims des personnels interrogés qui deviennent d'ailleurs stratèges pour leur préservation : « *le principe de bienfaisance -faire le bien de l'utilisateur-, le principe de non malfaisance - ne pas faire de mal-, le principe de l'autonomie, le principe de justice* » (AG 2003, les Oiseaux).

L'Etat lui-même peut être considéré comme un stratège politique lorsqu'il déploie une politique d'intelligence économique. De fait, l'influence est l'un des trois piliers de l'intelligence économique avec la veille et la sécurisation de l'information (Bournois et Romani, 2000). Elle a pour objet de renforcer la compétitivité d'un Etat, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche. C'est la raison pour laquelle j'avais souhaité m'associer au numéro spécial *Intelligence économique et performance des entreprises* proposé en 2007 par la revue *Vie et Sciences de l'Entreprise*. J'ai par la suite contribué à animer la conférence sur *l'intelligence économique et financière, une nouvelle mission pour les experts comptables*, événement de clôture du forum et des 80 ans de l'Intec⁴⁰ au Cnam à Paris le 23 juin 2011. Depuis le printemps 2008, le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables⁴¹ a noué un partenariat avec les services de l'Etat pour former les experts comptables aux enjeux de l'intelligence économique et structurer un réseau d'alerte. La conférence du Cnam montrait qu'une étape supplémentaire pouvait être franchie en considérant l'intelligence comptable et financière comme une opportunité de développement de la profession. Aujourd'hui, l'outil « alertes professionnelles » est un service supplémentaire vendu au client. L'un des objectifs

⁴⁰ Institut national des techniques économiques et comptables

⁴¹ CSOEC

de notre projet ANR serait de mieux comprendre le statut à la fois « marché » et « hors marché » de cette intelligence économique et comptable. Finalement, intelligence économique et lobbying, fondamentalement liés de par leur définition même, sont pourtant rarement traités ensemble. Frank Bournois, Véronique Chanut et moi-même avons choisi de réunir des contributions communes à ces deux sujets dans un ouvrage interrogeant les valeurs publiques (*Rival, Chanut, Bournois, Intelligence économique et lobbying au crible des valeurs publiques, 2013*). Les auteurs de notre ouvrage apportent notamment des réponses nuancées à deux questionnements centraux en la matière : « *Les valeurs publiques seraient-elles mises en péril par l'intelligence économique ?* » « *Quelles valeurs publiques pourraient être véhiculées par cette politique ?* » L'imaginaire collectif, en France, fait souvent de l'intelligence économique une problématique essentiellement affairiste et chargée d'intérêts personnels, flirtant parfois avec les limites de la légalité et de la déontologie. Pourtant l'intelligence économique se fonde théoriquement sur l'intérêt général, qu'il s'agisse de celui de l'Etat, de l'efficacité économique des entreprises ou de la protection de la recherche nationale qui sont d'indéniables vecteurs de prospérité et d'emploi, mais aussi d'image. L'intelligence économique est devenue le support de certaines valeurs publiques. Ainsi, l'intelligence culturelle est souvent un vecteur indispensable de l'excellence et de l'influence française. Existent également des valeurs publiques que l'intelligence économique fait évoluer, voire qu'elle fait émerger, notamment par l'enseignement et la recherche (Hetzl, 2011)⁴². Pour autant, il ne s'agit pas de faire preuve d'angélisme : dans notre ouvrage, plusieurs chapitres montrent que ces stratégies peuvent entrer en conflit avec la valeur publique.

Par ailleurs, face à l'inflation des pressions, les cibles des lobbyistes modifient leur comportement. C'est la raison pour laquelle, les derniers éléments de mon programme de recherche se concentrent sur l'organisation et la stratégie que les décideurs publics déploient. A cet égard, peu de spécificité du secteur public sont à noter puisque les instruments de gestion issus du privé sont progressivement importés jusque dans leurs travers.

Dans le cas des collectivités locales notamment, si l'on considère qu'il existe une double relation d'agence entre les lobbyistes et les décideurs publics, il devient crucial de s'intéresser à la question de l'asymétrie d'information entre ces deux acteurs. C'est pourquoi

⁴² http://ww2.cnam.fr/mediascnam/Conferences/2011/110623_Intec_Conference.html

les récentes modifications de la comptabilité publique locale ont toutes comme volonté affichée d'améliorer la clarté de l'information et d'aider la collectivité à mieux identifier les risques auxquels elle est exposée (*Boutmy et Rival, Politiques et Management Public, 2013*). Ce thème de l'asymétrie d'information entre les électeurs et les élus des collectivités locales soumises à des cycles politico-financiers apparaît dans les deux cas étudiés dans notre article. Ainsi, le Conseil Général finance les collèges sans réel contrôle. La constitution de leurs fonds de réserve pose un véritable problème démocratique. Ce qui ressort encore plus systématiquement de l'étude du cas de la dette que nous avons effectuée, c'est la prise de risque peu maîtrisée des élus, contrairement à ce que Couture (2012) constate au Canada. La conclusion d'emprunts avec période de bonification de taux jusqu'à l'échéance électorale suivante peut reporter le choc au nouveau mandat, où l'élu, fort d'une nouvelle légitimité, pourra (ou sera contraint de) imposer les réformes nécessaires. On retrouve bien ici la contrainte des cycles politico-financiers mis en évidence par Abecassis (1994) et Gourmel-Rouger (1998) dans les collectivités locales françaises. Les conclusions de ce dernier sur l'importance de la santé financière d'une collectivité pour trouver facilement un financement désintermédié sont d'ailleurs totalement validées par notre enquête de 2012. La complexification des produits financiers proposés notamment par Dexia met l'information du côté des financeurs (qui possèdent les moyens et les compétences pour développer des services d'ingénierie financière), au détriment des élus et des électeurs. De manière générale, nous avons observé un déficit de transparence lié à des imperfections dans la normalisation de l'information comptable publique au sein des collectivités⁴³. Certains éléments de la réforme comptable et financière vont dans le sens de la réduction de cette asymétrie d'information. C'est le cas de la réforme du cadre budgétaire des EPLE (établissements publics locaux d'enseignement) du 26 octobre 2012 qui permet une lecture commune du bilan de l'ensemble des établissements publics. C'est également vrai de la « Charte Gissler » qui met en lumière l'exposition aux risques financiers des collectivités. L'avis du Conseil de normalisation des comptes publics du 3 juillet 2012 opérationnalise en quelque sorte cette maîtrise du risque par les collectivités.

Le cas des collèges montre que les opérateurs des collectivités locales françaises utilisent des modes comptables problématiques que la réforme ne remet pas complètement en cause. En fonction de l'éclairage politique souhaité, une comptabilité publique créative est

⁴³ Voir l'entretien de Marie-Pierre Calmel, secrétaire général du Conseil de normalisation des comptes publics (CNOCP) dans le n°464 de la Lettre du Cadre territorial du 15 mai 2013.

encore possible : sur l'affectation à différents postes ainsi que sur la présentation par nature ou par fonction des dépenses. Les outils financiers de ces opérateurs ne sont pas moins contestables. Il n'existe pas de système d'information en réseau permettant une cohésion par l'information sur les pratiques des différents opérateurs voire un contrôle global. Le logiciel utilisé ne permet pas aisément l'extraction des données dans des formats d'analyse (Excel et autres), ou les utilisateurs ne sont pas formés à le faire. L'une des solutions pour limiter l'asymétrie d'information entre élus et électeurs dans le cadre des finances publiques consisterait dans la mise en place d'un système informatique pour homogénéiser les pratiques et favoriser l'information du public. Nous avons vu dans le cadre des collègues combien cela est compliqué. Cette difficulté d'implantation et d'appropriation d'un outil de gestion comptable provient ici notamment de la diversité des acteurs engagés dans le processus (Rocher, 2008). Une instrumentalisation ancienne (Champagne et Choinière, 2012) existe également dans la ventilation des dépenses des collectivités locales (par exemple sur les dépenses de communication des collectivités et de déplacement des élus). On peut in fine s'interroger sur la signification plus globale des réformes proposées par la commission Gissler et le CNOCP. Elles définissent de manière précise ce qu'est le risque pour une collectivité et limite en ce sens la liberté politique et personnelle de l'élu.

Le façonnage des politiques publiques par les stratégies politiques privés

La question de la frontière entre les secteurs publics et privés n'est pas nouvelle bien que contemporaine. Dès 1980, Alain Burlaud et Romain Laufer affirmaient au sujet du management public : « *Il est le résultat de la crise que connaît la délimitation entre secteur public et privé* » (avant-propos). Les stratégies politiques des organisations privées qui participent au processus de création d'un grand nombre de décisions publiques interpellent encore davantage la diversité de la publicité.

De manière générale, l'ensemble de mes travaux décrit de multiples processus de décision publique (lois nationales ou directives européennes le plus souvent) portant l'empreinte de stratégies politiques. A titre d'exemple, notre projet ANR se proposait d'étudier de manière longitudinale le lobbying des grands cabinets d'audit et de comptabilité pour la normalisation internationale dans le cadre de l'Union Européenne. Des travaux préliminaires m'ont donné à voir l'ampleur du sujet (*Rival et Vidal, La Revue des Sciences*

de Gestion, 2013). Ces normes, les IFRS⁴⁴, pourtant issues d'un régulateur privé d'empreinte anglo-saxonne l'IASB-IASCF⁴⁵, sont devenues la référence mondiale dans le domaine. Cette influence internationale s'est particulièrement étendue avec leur légitimation par l'UE qui les a rendues obligatoires pour l'ensemble des groupes de sociétés cotés⁴⁶. La question soulevée est celle des stratégies de lobbying issues de tout type d'organisations (entreprises, associations, groupes d'intérêt, organismes internationaux) qui depuis le début des années 1990 ont permis cette « appropriation » de la régulation comptable européenne par les normes comptables IFRS. L'étude longitudinale menée par Kirsch et Day (2001) montre que l'IASB/IASCF est un vrai « lobbyiste » qui cherche à gagner les pouvoirs à sa cause, et qu'il est lui-même cible de tentatives d'influence. Le rôle joué par l'IASB/IASCF est celui de l'expert dont la figure fait débat et flirte souvent avec celle des groupes d'intérêt. Bernard Colasse (2004) s'interroge très explicitement sur l'influence subie par l'Union Européenne lors de l'adoption de ces normes comptables, qui se fait en dépit et en contrepied du processus d'harmonisation déjà en cours à travers plusieurs directives européennes. La Commission européenne, initialement sceptique à l'idée de la régulation privée, aurait été progressivement convaincue par le recours aux standards IAS, pour aboutir finalement à leur acceptation totale (Botzem et Quarck, 2009). De nombreux organismes ont joué un rôle dans ce processus, notamment la fédération européenne des experts comptables (FEE), de même que la confédération européenne des entreprises (UNICE), la fédération européenne des instituts de cadres financiers (EFFEI) et la fédération des bourses européennes (FESE). En fait, les enjeux « politiques » des normes comptables internationales sont généralement examinés au pied de la lettre. « Le mot « politique » doit être entendu ici dans son sens étymologique. Il qualifie ce qui concerne le gouvernement des hommes, la chose publique. » écrivent Alain Burlaud et Bernard Colasse dans leur article de 2010, « Normalisation comptable internationale : le retour du politique ? » (p. 173).

In fine, une communication (*Déjean et Rival, communication aux EGM, 2012*) met en avant la proposition suivante : les stratégies de responsabilité sociétale (RSE), de même que les stratégies politiques, sont autant d'espaces d'action dans lesquels l'entreprise privée se saisit de la chose publique.

⁴⁴ International Financial Reporting Standards

⁴⁵ International Accounting Standards Board et Committee Foundation

⁴⁶ Règlement 1606/2002/CE du Parlement européen et du Conseil du 19 juillet 2002

Cette thèse est développée plus précisément dans le cas de Lyonnaise des Eaux (*Rival et Sémo, in Intelligence et lobbying au crible des valeurs publiques 2013*). Lyonnaise des Eaux (LDE pour les verbatims) met en œuvre depuis 2010 une démarche dite « Idées neuves sur l'eau ». Il s'agit d'un processus d'échanges et de réflexion associant tous les acteurs concernés : élus, associations, consommateurs, haut-fonctionnaires, industriels, agriculteurs, urbanistes, scientifiques, sociologues. Ce programme est articulé autour de différents outils : une plate-forme internet participative, trois Forums nationaux et quelques quinze forums régionaux ainsi qu'une revue, *Les Cahiers de l'Eau*. Afin de prolonger le dialogue avec l'ensemble des acteurs, les chefs d'agence et les directeurs en région de Lyonnaise des Eaux ont pris en charge la diffusion de ces publications auprès des acteurs locaux. Le directeur des relations institutionnelles, a assumé cette mission auprès des pouvoirs publics : assemblées parlementaires, ministères, grandes institutions (Conseil d'Etat, Cour des Comptes...), associations nationales d'élus locaux, ONG, experts... « *Cela implique naturellement d'y consacrer beaucoup de temps ; mais ces rencontres sont l'occasion de riches échanges* » (LDE). De manière exploratoire, les premiers résultats de l'analyse de la démarche de Lyonnaise des Eaux permettent de rendre compte du sentiment, à la fois des acteurs publics et des acteurs privés sur la possibilité d'une co construction de la politique de l'eau en France. La description de la démarche « Idées neuves sur l'eau » montre une ouverture réciproque des acteurs privés et publics qui correspond à la conception d'un management public moins enclavé (Boyne, 2002) comme à celle d'un lobbying créateur de valeur sociale (Sonnenfeld, 1982 ; Bhambri et Sonnenfeld, 1988).

Le cas « Lyonnaise des Eaux », une co-construction d'action publique

La phase de dialogue et de concertation sur les mesures à prendre pour mieux appréhender les enjeux contemporains de la ressource en eau et rénover le cadre du partenariat public – privé a été « *riche et positive* » (LDE). La mise en œuvre de la Charte de Gouvernance Locale de l'Eau s'est traduite dans les contrats signés en 2012 avec la ville de Laon, le Grand Dijon et Dunkerque. De nouveaux modes de gouvernance permettent à la collectivité de renforcer ses moyens de pilotage et de contrôle du contrat, et d'associer pleinement les habitants au service de l'eau. A Laon, par exemple, la Charte de Gouvernance locale s'appuie sur un comité de pilotage constitué des responsables des services techniques de la ville et du Chef d'agence de Lyonnaise des Eaux, sous la présidence de l'élus municipal en charge de l'environnement. Chaque mois, ce comité de pilotage aborde l'évolution des indicateurs contractuels et

l'avancée du programme des travaux. Pour le Grand Dijon, des dispositions précises définissent les modalités de répartition des gains de productivité, ce qui permet d'alimenter un Fonds du Développement durable afin de financer de nouvelles initiatives ainsi qu'un Fonds de Solidarité créé en lien avec les structures sociales de la collectivité pour aider les familles économiquement fragiles et de leur garantir un accès à l'eau. « *Ces partenariats modernisés entre la collectivité et le délégataire, en précisant le rôle de chacun, assurent la pérennité et l'efficacité du service de l'eau et de l'assainissement.* » (LDE)

Rival et Sémo, in Intelligence économique et lobbying au crible des valeurs publiques, 2013

En conclusion, on assisterait à une hybridation⁴⁷ du management public (Pettigrew, 1997 ; Gibert, 2002). Cette hybridation proviendrait non seulement de « *l'intégration entre secteurs publics et privés suite, notamment, à l'introduction de principes et d'outils de management inspirés des pratiques en vigueur dans les entreprises* » (Emery et Giauque, 2005, p. 696) traditionnellement appelé nouveau management public, mais également de formes ou de processus tiers, à l'interface entre le public et le privé, auxquels participent pleinement les stratégies politiques des entreprises. Les partenariats publics-privés sont par exemple un objet en plein développement en France et qui s'analyse bien au prisme de l'hybridation (Huré, 2012) comme des stratégies politiques.

⁴⁷ Le terme est issu de la génétique et a été importé formellement en sciences de gestion en 1997 par Boyer comme un « *processus de nature évolutionniste voire biologique* ». Ce dernier définit l'hybridation comme « *intermédiaire entre simple imitation et innovation radicale* » et « *apprentissage d'un principe productif au contact d'un espace social et économique différent* ».

Synthèse de la seconde partie

Dans un second temps, l'analyse des stratégies politiques des organisations participe à la construction du management stratégique et interpelle les sciences de gestion.

En management stratégique tout d'abord, comprendre les stratégies politiques des organisations ouvre l'horizon des stratégies « produit/marché » classiques. Mes travaux mettent en évidence l'existence de nouvelles stratégies d'entreprises en France comme en Grande-Bretagne, stratégies qu'il est possible de voir émerger chez d'autres acteurs comme les associations ou les syndicats de salariés. Mes résultats illustrent également de manière originale des éléments classiques et structurants de la stratégie comme les choix d'internationalisation, d'externalisation et d'alliances ou la mesure de la performance. L'étude d'événement menée dans le cadre de ma thèse démontre à cet égard que les stratégies politiques ne créent pas toujours de la valeur boursière.

A delà du management stratégique mes travaux peuvent ensuite nourrir la gestion à travers deux problématiques transversales : l'éthique et la publicité. La question de l'éthique des lobbyistes est présente dans mes publications depuis 2006. Elle est souvent conçue dans la littérature comme un problème normatif alors qu'une connaissance fine du terrain conduit à une réponse plus nuancée en termes de comportements. En 2012 ma dernière communication sur ce sujet a été primée par l'AOM qui a apprécié l'originalité du terrain, à savoir un cabinet de conseil en lobbying. Les enjeux de l'éthique présentés dans cette communication sont notamment la structuration et la légitimation de la profession de lobbyiste. L'analyse des stratégies politiques des organisations permet également de repenser la notion de publicité. Le caractère public de l'environnement des organisations privées (ou publiques) est à l'origine de leurs actions politiques. Ces actions modèlent en retour la sphère publique.

CONCLUSION

Les stratégies politiques font couler beaucoup d'encre : elles sont régulièrement l'objet d'articles de presse et d'ouvrages professionnels dénonciateurs ou au contraire laudatifs ainsi que de rapports parlementaires⁴⁸ aux préconisations plus ou moins suivies d'effets. Pourtant, il serait dommage de laisser journalistes, cabinets de conseils et assistants parlementaires s'emparer d'un tel sujet. La thématique est source de fantasmes et complexe ; elle doit précisément être saisie par les chercheurs. Seule une approche scientifique rigoureuse peut permettre d'y voir plus clair ! Embryonnaire dans les années 1980, la recherche en la matière émerge de manière dynamique aujourd'hui, en particulier dans les associations scientifiques et revues consacrées au management stratégique et à la théorie des organisations. L'objectif de ce mémoire de synthèse d'habilitation à diriger des recherches est la défense des stratégies politiques des organisations comme objet de recherche légitime en gestion. Sommes-nous dans la description et l'analyse d'un épiphénomène ou participons-nous à la création d'un nouveau champ de recherche ? Telle est la question sous-jacente et récurrente en la matière à laquelle cette conclusion tente de répondre.

Epiphénomène ? Il est vrai que mes recherches participent de plusieurs sous-disciplines de la gestion. En marketing tout d'abord elles permettent de préciser des éléments de communication institutionnelle et d'en interroger la performance. Les stratégies politiques des organisations sont alors définies comme un mode de communication non traditionnel (ou hors médias) aux côtés des relations publiques, du parrainage ou du mécénat par exemple. Par ailleurs, la gestion des ressources humaines peut être concernée par mes résultats sur le lobbying des syndicats de salariés comme par ma description du travail de lobbyiste, notamment en cabinet. Cette dimension « ressources humaines » de mon travail se renforce d'ailleurs actuellement par ma participation au projet de recherche du LARGEPA sur les IPEF dirigé par Véronique Chanut. Il s'agit notamment dans cette étude d'investiguer les stratégies politiques de ce grand corps de l'Etat tout en étudiant ses « ancrs de carrières » (Chanut, 2004) et les lieux de pouvoir investis. La comptabilité et le contrôle de gestion sont également abordés dans mes recherches à deux égards : l'évaluation de la performance d'une pratique souvent « hors de contrôle » dans les organisations ; le terrain de la profession du chiffre. De manière plus générale, la dimension sociétale de la comptabilité et du contrôle apparaît d'ailleurs très

⁴⁸ Voir par exemple les rapports Charié de 2008 et Sirugue de 2013 sur le lobbying

clairement dans les *Mélanges en l'Honneur du Professeur Alain Burlaud*⁴⁹ que j'ai commentés en 2012 pour la revue *Gérer et Comprendre*. Enfin, l'analyse des stratégies politiques des organisations, à l'interface entre les décisions publiques et les décisions privées, permet de repenser le management public. Cette discipline passionnante est elle-même en cours de structuration et j'ai eu la volonté d'y apporter ma contribution depuis 2011 en tant que membre du conseil d'administration puis du bureau de l'Association Internationale de Recherche en Management Public⁵⁰.

Pour autant, ce mémoire démontre l'existence d'une « matrice disciplinaire » au sens de Kuhn (1962 et 1969⁵¹) qui inscrit l'objet « stratégies politiques » en sciences de gestion avec un cadre spécifique, susceptible d'orienter les questions posées par la recherche, les méthodes employées et le sens donné aux matériaux recueillis (Chanut, 2011). A cet égard, la contribution de mes travaux est de nature conceptuelle, méthodologique et problématique :

- De nature conceptuelle puisqu'une réflexion est menée sur le cadre théorique des stratégies politiques des organisations comme sur leur définition empirique. A ce titre de nouvelles stratégies sont décrites et explicitées ce qui a pour effet d'élargir l'horizon des stratégies classiques « produit/marché ».
- De nature méthodologique dès lors que l'objet par nature diffus et confidentiel (notamment en France) suppose des tactiques de recueil des données innovantes.
- De nature problématique enfin car des questions, classique comme celle de l'éthique ou plus contemporaine comme celle de la publicité, taraudent la recherche sur les stratégies politiques des organisations.

Plus largement, un projet théorique vaste émerge de l'ensemble des travaux actuels sur les stratégies politiques des organisations. C'est en cela que l'on peut parler de construction d'un champ au sens de Bourdieu (Bourdieu, 1976 ; Fabiani, 2001) Notre champ se construit notamment sur l'importation de concepts issus d'autres matières qui gagnent ou perdent en force, changent de sens, évoluent. Comme en management public (Ashworth et al, 2013), les stratégies politiques importent en particulier beaucoup des théories des organisations et du management général tout en commençant à fertiliser à leur tour ces disciplines. Par ailleurs, dans une perspective interactionniste de la « théorie des champs » (Fligstein et McAdam, 2012) (*Chanut et al, intention de communication au colloque AIRMAP 2014*), arrêtons-

⁴⁹ Christian Hoarau, Jean-Louis Malo et Claude Simon (2011), *Comptabilité, contrôle et société (Mélanges en l'honneur du professeur Alain Burlaud)*, Vanves, Foucher.

⁵⁰ AIRMAP partenaire de la Fnege

⁵¹ Le terme « paradigme » est utilisé dans l'édition de 1962 et remplacé dans le contexte d'une communauté scientifique par celui de « matrice disciplinaire » dans une édition de 1969.

nous un instant sur les acteurs du champ scientifique « stratégies politiques des organisations ». Comme nous l'avons rappelé en introduction, une des références majeures est l'article d'Hillman et Hitt publié en 1999 dans l'*Academy of Management Review*. L'acceptation du thème dans cette revue, acteur dominant du champ du management stratégique aux Etats-Unis (et donc dans le monde anglo-saxon) marque l'un des tournants majeur de la légitimation de l'objet de recherche. Amy Hillman, auteur d'articles de référence sur les stratégies politiques des organisations, deviendra d'ailleurs par la suite éditeur en chef de cette revue. Les acteurs américains (et internationaux) du champ sont aujourd'hui regroupés au sein de la division « Social Issues in Management » de la prestigieuse association américaine de management (AOM). Par capillarité, de nouveaux acteurs français du champ apparaissent depuis plus de dix ans. En France, nous avons déjà cité les premières contributions réunies dans un numéro de la *Revue Française de Gestion*, remarquablement programmatique, dirigé par Jean-Pierre Nioche et Jean-Claude Tarondeau en 1998. Les acteurs français du champ scientifique « stratégies politiques des organisations » se retrouvent notamment au sein de l'association internationale de recherche en management (AIMS) même si le vocabulaire pour nommer l'objet n'est pas encore stabilisé. J'ai ainsi participé en juin 2012 à la création d'un nouvel atelier thématique de l'AIMS sur les « diplomaties stratégiques » qui regroupe des chercheurs sur l'influence des parties prenantes, l'intelligence économique et la corruption. « *Par diplomaties stratégiques, nous entendons une capacité de type politique ou relationnelle, s'appuyant sur la mobilisation de réseaux internes et/ou externes, ou sur la négociation avec ces réseaux, dans le but d'anticiper et agir pour développer et sauvegarder les actifs stratégiques de l'entreprise* ». ⁵²Notons qu'au sein de ce thème, les stratégies politiques des organisations cohabitent avec des pratiques illégales comme celles de la mafia. Son étude s'est elle aussi légitimée, depuis le numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* de 2008 consacré aux déviances et aux délits ⁵³ jusqu'au dossier de *M@n@gement* en 2012 (Véry et Wilson, 2012). En management, de rares travaux existent sur la diplomatie stratégique des entreprises (Saner, Yu et Sondergaard 2000 ; Lucas, 2012) ; il nous appartiendra dans l'avenir de les compléter.

⁵² Appel à communication de la première journée de l'atelier thématique AIMS sur les diplomaties stratégiques, 28 mars 2013, Cnam-Paris.

⁵³ *RFG*, n° 183, 2008/3.

Ma recherche sur les stratégies politiques des organisations a notamment abouti depuis 1999 à la rédaction d'une thèse, de dix articles dans des revues à comité de lecture et trois dans des revues sans comité de lecture, à quatre chapitres d'ouvrages et à la co-direction d'un ouvrage, à deux rapports de recherches et vingt-neuf communications dans des conférences internationales, ainsi qu'à la coordination d'un projet de recherche jeunes chercheurs présenté à l'Agence Nationale pour la Recherche (ANR). A l'issue de ce bref panorama des travaux engagés ces dernières années, je peux suggérer quelques pistes de prolongement.

La première piste fait écho à la critique évoquée dans ce mémoire sur le postulat de rationalité des stratégies politiques. Or, comme cela transparait dans nos recherches, « *c'est bien parce qu'il existe des zones d'incertitude dans le bien fondé des textes réglementaires et dans leurs conditions d'application que des marges de manœuvre permettent aux firmes d'exprimer des volontés et de mettre en œuvre des stratégies* » (Nioche et Tarondeau, 1998, p. 70). Dès le travail doctoral (**Rival, thèse, 2002**) j'ai interrogé la rationalité des acteurs et la cohérence des actions stratégiques. Il s'agissait notamment de comprendre à l'aide des cas illustratifs de l'échantillon pourquoi des entreprises françaises et anglaises mettaient en œuvre ces actions de lobbying qui ne créaient pas de la valeur boursière voire en détruisaient. Dans ce cadre, une hypothèse à travailler serait celle d'une inefficacité des stratégies politiques liée à l'investissement de toutes les grandes entreprises dans une course sans fin appelée également le « Red Queen Effect⁵⁴ » (Delacourt et Liarte, 2012). Ma recherche action au sein d'un cabinet de lobbying était notamment destinée à mieux comprendre les mécanismes internes en jeu dans cette diffusion de stratégies types. (**Rival et Major, communications AIMS et AOM, 2012**). En s'écartant de toute rationalité formalisée, la décision peut même être appréhendée comme le produit de la rencontre fortuite, dans une circonstance particulière, de problèmes, de solutions et de décideurs plus ou moins concernés. Il s'agit de l'anarchie organisée ou « *modèle de la poubelle* » théorisé par March, Cohen, et Olsen en 1972. On retrouve bien ici le lien avec la notion d'isomorphisme : lorsqu'une pratique est institutionnalisée, il devient nécessaire de l'adopter quant bien même le problème auquel elle est censée répondre ne se pose pas. Ainsi, en dépit d'une mode avérée, toutes les entreprises ont-elles vraiment besoin d'un bureau de représentation de leurs intérêts à Bruxelles? Pour reprendre un exemple plus précis, on peut par exemple s'interroger sur l'intérêt réel pour Hyparlo, distributeur français de proximité, d'une intervention au niveau international sur le

⁵⁴ Cette expression fait référence à l'ouvrage de Lewis Carroll, *De l'autre côté du miroir*, paru aux Etats-Unis en 1965.

plan de la santé publique. Cette action politique lui est peut-être suggérée par son organisation professionnelle française (la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution, FCD), elle-même « chapeauté » par Eurocommerce représentant les intérêts des grands distributeurs européens (*Rival, Journal of Strategy and Management, 2012*). Dans cette voie, mes travaux actuels (*Rival, intention de communication à la journée du LARGÉPA, 2014*) cherchent à mieux comprendre les décisions stratégiques en matière de lobbying en décryptant ce qui relève d'un raisonnement objectivable ou de l'intuition (Kahneman, 2012).

La seconde piste de prolongement de ce mémoire, plus embryonnaire, serait de pouvoir répondre à une question fréquemment induite par les stratégies politiques des organisations : puisque des acteurs externes exercent du pouvoir et façonnent la décision publique, qui gouverne ? Répondre à cette question nécessitera notamment l'investigation de la littérature en science administrative sur l'exercice du pouvoir public. Sur le plan empirique, il serait intéressant de distinguer le lobbying destiné au politique de celui visant l'administration.

Au final, mon souhait est d'être utile aux sciences de gestion mais également aux étudiants et aux managers. Les implications pédagogiques de ma recherche se retrouvent en formation initiale dans les cursus de management mais probablement surtout en formation continue dans des modules plus spécialisés. Un besoin croissant de spécialisation en lobbying ou intelligence économique se manifeste, notamment sous l'impulsion de l'Etat français. A titre d'exemple, le Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables (CSOEC) est désireux de créer des formations plus brèves et professionnalisantes (sans être forcément diplômantes) sur, d'une part l'intelligence économique et comptable, et d'autre part la RSE dans la profession du chiffre.

En matière de formation à la recherche, quels conseils pourrais-je aujourd'hui donner à un jeune chercheur qui souhaiterait contribuer aux travaux sur les stratégies politiques des organisations ?

Quels conseils à un jeune chercheur ?

1. Ne pas douter de l'intérêt et de la légitimité du sujet
2. Se poser d'emblée dans la perspective large des stratégies hors marché aux côtés de la RSE
3. Aller vers des méthodes d'exploration internes, qualitatives et longitudinales qui manquent
4. S'intéresser aussi et davantage à la cible des stratégies politiques, le décideur public, en distinguant par exemple ce qui relève de l'administration de ce qui relève du politique

Les implications managériales de mon travail présentent un intérêt, à la fois pour les entreprises ou les organisations lobbyistes, mais également pour les organisations publiques cibles de l'influence. Même si mes recherches se diversifient, elles gardent pour point commun de tenter d'éclairer les managers dans cet « art pratique » qu'est la gestion.

Quelles implications managériales ?

1. Dans le cadre d'une stratégie politique planifiée, l'organisation se doit d'explicitier la fonction et sa mise en œuvre de manière durable pour éviter confusions et doublons
2. Dans le cadre d'une stratégie politique émergente, l'organisation peut travailler sur la culture organisationnelle par des formations et des processus internes destinés à sensibiliser les acteurs « maison » aux « affaires publiques ».
3. Le décideur public ne peut ignorer plus longtemps la réalité empirique des stratégies politiques des organisations pour adapter ses procédures.
4. Le décideur public ne doit pas s'interdire à son tour d'influencer à la fois la sphère publique et la sphère privée.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- * ABECASSIS P. (1994), « Investissement, emprunt et trésorerie dans les modèles de finances publiques locales. », *Annuaire des collectivités locales*, t.14, p. 31-61.
- * AGGERI F. (2008), *Régénérer les cadres de la stratégie, Mise en dispositif et exploration de nouveaux espaces d'action stratégiques*, mémoire d'Habilitation à diriger des recherches, Université Paris Dauphine.
- * ALZOLA M. (2013), "Corporate Dystopia: The Ethics of Corporate Political Spending", *Business & Society*, 52 (3), p. 388-426.
- * ASHWORTH R., FERLIE E., HAMMERSCHMID G., MOON J. & REAY T. (2013), "Theorizing contemporary public management : international and comparative perspectives", *British Journal of Management*, vol. 24, p. 1-17.
- * ATTARÇA M. (1998), « Affaires publiques, l'émergence d'une nouvelle fonction dans les entreprises », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 75-90.
- * ATTARÇA, M et LASSALLE-DE SALINS M. (2013), « Quand l'entrepreneur devient entrepreneur politique, le cas du développement de la méthanisation agricole en France », *Revue Française de Gestion*, n° 232, p. 25-44.
- * BARKER D. (2008), "Ethics and lobbying: The case of real estate brokerage", *Journal of Business Ethics*, 80 (1), p. 23-35.
- * BARON D.P. (1995), *Business and its Environment*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- * BHAGAT S. et ROMANO R. (2001), « Event studies and the law: part I: technique and corporate litigation », *Yale ICF working paper*, April.
- * BHAMBRI A. et SONNENFELD J. (1988), « Organization structure and corporate social performance: a field study in two contrasting industries », *Academy of management journal*, 31 (3), p. 642-662.
- * BOATRRIGHT J. (2009), "Rent seeking in a market with morality: solving a puzzle about corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 88, p. 541-552.
- * BODDEWYN J. et BREWER T. (1994), « International business political behavior: new theoretical directions », *Academy of management review*, 19 (1), p. 119-143.
- * BOLTANSKI L. (1973), « L'espace positionnel. Multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe », *Revue française de Sociologie*, vol. XIV, p. 3-26.
- * BOMBARDINI M. et TREBBI F. (2011), « Votes or money? Theory and evidence from the US Congress », *Journal of Public Economics*, August, Vol. 95 Issue 7/8, p. 587-611.

- * BONARDI J.P. (2011), “Corporate political resources and the resource-based view of the firm”, *Strategic Organization*, 9(3), p. 247-255.
- * BONARDI J.P., HILLMAN A. and KEIM G. (2005), “The attractiveness of political markets: implications for firm strategy”, *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 2, p. 397–413.
- * BONCLER J. et HLADY-RISPAL M. (2003), *Caractérisation de l’entrepreneuriat en économie solidaire*, les éditions de l’ADREG, décembre.
- * BOTZEM S. et QUARCK S. (2009), « No limits to Anglo-American accounting? Reconstructing the history of the International Accounting Standards Committee: A review article », *Accounting, Organizations and Society*, Nov, vol. 34-Issue 8, p. 988-998.
- * BOUDON R. (1999), « Qu’est-ce qu’une bonne théorie ou Peut-on être positiviste aujourd’hui ? », *Le sens des valeurs*, Quadrige/Presses Universitaires de France, Paris, p. 349-385.
- * BOURDIEU P. (1976), « Le champ scientifique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.2, n°2-3, juin, p.88-104.
- * BOURNOIS F. et ROMANI P.J. (2000), *L’intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica.
- * BOYER R. (1997), « Evolution des modèles productifs et hybridation : géographie, histoire et théorie », contribution au groupe de travail GERPISA repris en 1998 dans *Between imitation and innovation : the transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry*, R. BOYER, E. CHARRON., U. JURGENSEN and S. TOLLIDAY, Oxford University press, Oxford.
- * BOYNE G. (2002), « Public and private management, what’s the difference? », *Journal of Management Studies*, 39:1, January, p. 97-122.
- * BOZEMAN B. (1987), *All organizations are public. Bridging public and private organizational theories*, Josey Bass publications.
- * BURLAUD A. et COLASSE B. (2010), « Normalisation comptable internationale : le retour du politique ? », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, décembre, vol 16-3, p. 153-175.
- * BURLAUD A. et LAUFER R. (1980), *Management public, Gestion et légitimité*, Dalloz, Paris.
- * BURNS T. et STALKER G.M. (1966), *The management of innovation*, Tavistock, Londres.
- * CARMINATTI-MARCHAND et PAQUEROT M.. (2003), « The Elite and their boards of directors », *Research network on development of loyalty*, La Rochelle.

- * CHAMPAGNE E. et CHOINIÈRE O. (2012), « Les politiques d'optimisation et d'austérité financières du Gouvernement du Canada de 2006 à 2012 : instruments valeurs et idéologies », *Communication au deuxième colloque AIRMAP*, Paris.
- * CHANDLER A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MIT Press.
- * CHANUT V. (2004), « Les jeunes recrues de la fonction publique face à leur carrière : l'ancre et la boussole », *Services Publics*, mai, p.1-14.
- * CHANUT V. (2004), *L'Etat didactique, éduquer au management public les cadres du Ministère de l'Équipement*, L'Harmattan, Paris.
- * CHANUT V. (2011), *Ouverture des premiers ateliers du management public*, LARGEPA, Université Paris II Panthéon-Assas, 24 janvier.
- * CHARIE J.-P. (2008), *Rapport d'information déposé par la commission des affaires économiques, de l'environnement et du territoire sur le lobbying*, 16 janvier, Assemblée Nationale, Paris.
- * CHARREIRE PETIT S. et CUSIN J. (2013), « Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle », *M@n@gement*, 16(2), p. 141-175.
- * CHOMIENNE H., CORBEL P. et DENIS J.P. (2011), « Gestion de la propriété intellectuelle et organisations publiques de recherche : l'éthique à l'épreuve des objectifs de performance », *Revue française d'administration publique*, n° 140, p. 677-692.
- * COLASSE B. (2004), « Normes comptables : l'Union européenne sous influence ? », *Sociétal*, N° 46, 4e trimestre, p. 35-38.
- * CORRADO F. (1984), *Media for Manager*, Prentice Hall, New Jersey.
- * COUTURE J. (2012), « Libéralisme ou conservatisme budgétaire dans les provinces canadiennes ? Une réponse empirique à partir de la prévision des revenus fiscaux. », *Communication au deuxième colloque AIRMAP*, Paris.
- * CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.
- * CYERT R.M. et MARCH J.C. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- * DA COSTA I. et REHFELDT U. (2009), « Au-delà des frontières : l'action syndicale au niveau internationale », *Revue Sociologies Pratiques*, février p. 83-96.
- * DAHAN N. (2005), « Can there be a resource-based view of politics? », *International Studies of Management & Organization*, Summer, Vol. 35 Issue 2, p. 8-27.

- * DAHAN N., HADANI M. and SCHULER D. (2013), "The governance challenges of corporate political activity", *Business & Society*, n° 52(3), September, p. 365-387.
- * DE FIGUEIREDO J., KIM J. (2004), « When do firm hire lobbyists ? The organization of lobbying at the Federal Communications Commission », *Industrial and Corporate Change*, dec, vol 13.6, p. 883-900.
- * DEFOURNY J. (2004), «L'émergence du concept d'entreprise sociale», *Reflets et perspectives*, XLIII, p. 9-23.
- * DELACOUR H. et LIARTE S. (2012), « Note de recherche : le Red Queen Effect : Principe, synthèse et implication pour la stratégie », *M@n@gement*, 15(3), p. 313-331.
- * DEMIL B. (1998), *Stratégie de pionnier et de suiveur : une application à un processus réglementaire*, Thèse de doctorat de gestion, Université de Paris X Nanterre.
- * DESMOULINS L. et LAMARCHE T. (2013), « L'influence ambiguë des think tanks, producteurs de "valeurs publiques" et de légitimités sur la RSE » in *Intelligence économique et lobbying, au prime des valeurs publiques*, M. RIVAL, F. BOURNOIS et V. CHANUT (eds), éditions ESKA, Paris, p. 169-195.
- * DIMAGGIO P.J. (1988), «Interest and agency in institutional theory». In L.G. ZUCKER, *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, p. 3-21, Ballinger, Cambridge.
- * DREYFUS F-G. (1965), « Un groupe de pression en action : les syndicats universitaires devant le projet Billères de réforme de l'enseignement (1955-1959) », *Revue française de science politique*, n°2, p. 213-250.
- * EISENHARDT K. (1989), « Building theories from case study research», *Academy of management review*, 14: 4, p. 532-550.
- * EMERY F. et TRIST E. (1963), «The causal texture of organizational environment», *Human relations*, august, p. 20-26.
- * EMERY Y. et GIAUQUE D. (2005), « Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2005/4 Vol. 71, p. 681-699.
- * EPSTEIN E. (1969), *The corporation in American politics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- * FABIANI J-L. (2001), « 3. Les règles du champ », in B. Lahire , *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu*, La Découverte « Poche/Sciences humaines et sociales », p. 75-91.

- * FARNEL F.J. (1993), « Le lobbying, stratégies et techniques d'intervention », *Humanisme et entreprise*, avril, p. 21-37.
- * FINER, S. (1973), « I sindacati e lo Stato liberal-democratico », *Rivista italiana di scienza politica*, n°1.
- * FLIGSTEIN N. et McADAM D. (2012), *A Theory of Fields*, Oxford, Oxford University Press.
- * FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management, a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- * GERVAIS J. (2010), « Fusionner pour durer ? Légitimité institutionnelle et rétributions matérielles dans les recompositions de corps en France », *Revue internationale des sciences administratives*, 2010/3, vol.76, p. 453-468.
- * GETZ K.A. (1993), « Selecting Corporate Political Tactics », in B. Mitnick (editor), *Corporate Political Agency*, Sage, Newbury Park, p. 242-273.
- * GIBERT P. (2002), « L'analyse de politique à la rescousse du management public? Ou la nécessaire hybridation de deux approches que tout, sauf l'essentiel, sépare », *Politiques et management public*, vol 20/1, p. 1-14.
- * GIBERT P. (2008), « Un ou quatre management publics ? », *Politiques et management public*, vol 26/3, p. 7-23.
- * GILLET P. (1998), « Méthodologie des études d'événement : nouvelles approches », *Cahiers du CEREGE*, IAE de Poitiers, n° 165, janvier.
- * GOURMEL-ROUGER C. (1998) « Les déterminants du choix d'endettement des grandes collectivités territoriales françaises : une étude empirique sur la période 1985-1995 », *Revue d'économie financière*, 47, p.187-212.
- * GREENWOOD R., SUDDABY R., HININGS C.R. (2002), «Theorizing change: the role of professional organizations in the transformation of institutionalized fields», *Academy of Management Journal*, 45 (1), p. 58-80.
- * GROSSMAN E., SAURUGGER S. (2006), *Les groupes d'intérêt : action collective et stratégies de représentation*, Armand Colin, Paris.
- * HADANI M. et SCHULER D. (2013), «In search of El Dorado: the elusive returns on corporate political investments », *Strategic Management Journal*, vol 34(2), feb, p. 165-181.
- * HALL R. et WAYMAN F. (1990), «Buying time: moneyed interests and the mobilization of bias in congressional committees», *American political science review*, 84 (3), septembre, p. 797-820.

- * HAMILTON B., & HOICHE D. (1997), "Ethical standards for business lobbying: some practical suggestions", *Business Ethics Quarterly*, 7 (3), p. 117-129.
- * HELFER J.P., KALIKA M. et ORSONI J. (2013), *Management stratégique*, 9^e éd, Vuibert, Paris.
- * HERANDER M. et PUPP R (1991), «Firm participation in steel industry lobbying», *Economic inquiry*, vol 39, janvier, p. 134-147.
- * HETZEL P. (2011), « Intelligence économique, Enseignement supérieur et recherche », Communication à la conférence sur *l'intelligence économique et financière, une nouvelle mission pour les experts comptables*, conférence de clôture du forum et des 80 ans de l'Intec, Cnam-Paris, 23 juin.
- * HILLMAN A, KEIM G. and SCHULER D. (2004), "Corporate political activity a review and research agenda", *Journal of management*, 30, p. 837-857.
- * HILLMAN A. and HITT M. (1999), "Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation and strategy decisions", *Academy of management review*, 24, p. 825-857.
- * HOARAU C., MALO J.L. et SIMON C. (2011), *Comptabilité, contrôle et société - Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud*, Vanves, Foucher.
- * HUBLER J. et SCHMIDT G (1998), « Décisions de GRH et performance boursière : existerait-il une spécificité du marché français? », *Actes du 9ième congrès de l'AGRH*, novembre, p. 627-644.
- * HUGUES J.S., MAGAT W.A. et RICKS W.E. (1986), «The economic consequences of the OSHA Cotton Dust Standards», *Journal of Law and Economics*, vol 29, p. 29-59.
- * HURE M. (2012), "Une action publique hybride ? Retour sur l'institutionnalisation d'un partenariat public-privé, J.C. Decaux à Lyon (1965-2005) », *Sociologie du travail*, 54(2), p. 233-253.
- * ISAAC, H., & MERCIER S. (2000), « Éthique ou déontologie : quelles différences pour quelles conséquences managériales ? L'analyse comparative des 30 codes d'éthique et de déontologie », *Communication à la IXe Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- * JACOBSON C. (1994), « Investor response to health care cost containment legislation: is American policy designed to fail? », *Academy of management journal*, 37, p. 440-451.

- * JACOMET D. (2000), *Les stratégies d'entreprise face aux politiques publiques : le lobbying des producteurs occidentaux et la politique commerciale internationale dans le textile habillement*, Thèse de doctorat de gestion, Université Paris IX Dauphine.
- * KAHNEMAN D. (2012), *Système 1 Système 2, Les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, Paris.
- * KATZ D. et KAHN R.L. (1966), *The social psychology of organizations*, John Wiley and Son.
- * KAUFMAN A., ENGLANDER E. et MARCUS A. (1993), « Selecting an organizational structure for implementing issues management, a transaction cost and agency theory perspective » in B. MITNICK (eds), *Corporate political agency*, Sage, Newbury Park, p. 148-168.
- * KEFFER, J., & HILL, R. (1997), “An ethical approach to lobbying activities of businesses in the United States”, *Journal of Business Ethics*, 16 (12/13), p. 1371-1379.
- * KEIM A., HILLMAN G. (1995), « International variation in the business government interface: institutional and organizational considerations », *Academy of management review*, vol 20, n° 1, p. 193-214.
- * KINGSLEY A., VANDEN BERGH R. & BONARDI J.P. (2012), “Political markets and regulatory uncertainty: Insights and implications for integrated strategy”, *Academy of Management Perspectives*, August, p. 52-67.
- * KIRSCH J.R., DAY R (2001), *Lobbying and the international accounting standards committee*, Kluwer.
- * KOTLER, P. (1986), “Megamarketing”, *Harvard Business Review*, March-April, p.117-124.
- * KUHN T. (1962 première ed), *La structure des révolutions scientifiques*, Editions Champs Flammarion, France.
- * LAMARQUE G. (1996), *Le lobbying*, Presses Universitaires de France, Paris.
- * LAVILLE J.L., NYSSSENS M. (2001), «The social enterprise: Toward a theoretical socio economic approach». In C. BORZAGA, J. DEFOURNY, *The emergence of social enterprise*, Routledge, p. 312-332.
- * LAWRENCE P. et LORSCH J (1967), *Organization and environment: differentiation and integration*, Harvard University Press.

- * LAWTON T., MCGUIRE S. and RAJWANI T. (2013), « Corporate political activity: a literature review and research agenda », *International journal of management reviews*, vol. 15, p. 86-105.
- * LEE D. (1985), «Marginal lobbying cost and the optimal amount of rent seeking», *Public choice*, vol 45, p. 207-213.
- * LEMIEUX C. (2012), “Peut-on ne pas être constructiviste ? », *Politix*, 2012/4, n°100, p. 169-187.
- * LENOIR N. (2013), *Rapport public annuel de la déontologue de l'Assemblée nationale*, Paris, 20 novembre.
- * LENWAY S.A., REHBEIN K. et STARKS L. (1990), «The impact of protectionism on firm wealth: The experience of the steel industry», *Southern Economic Journal*, vol 56, p. 1079-1093.
- * LEVITT S. (1995), «Congressional camp reform», *Journal of economics perspectives*, 9(1), hiver, p 183-193.
- * LEVY D. SCULLY M. (2007), «The institutional entrepreneur as modern Prince: the strategic face of power in contested fields», *Organization Studies*, 28(07), p. 971-991.
- * LINDBLOM C. (1959), “The science of “Muddling through””, *Public administration review*, vol 19(2), spring, p. 79-88.
- * LOUNSBURY M., CRUMLEY E. (2007), «New practice creation: an institutional perspective on innovation», *Organization Studies*, 28(07), p. 993-101.
- * LUCAS D. (sous la direction de) (2012), *Les diplomaties d'entreprises : pouvoirs, réseaux, influence*, Choiseul, Paris.
- * LUX S., CROOK R. and WOEHR D. (2011), “Mixing Business With Politics: A Meta-Analysis of the Antecedents and Outcomes of Corporate Political Activity”, *Journal of Management*, Vol. 37 No. 1, January, p. 223-247.
- * M. PORTER (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterEditions.
- * MARCH J.C., COHEN M.D. et OLSEN J.P. (1972), « A garbage can model of organizational choice », *Administrative science quarterly*, vol 17, n° 1, p. 1-25.
- * MAURICE, M., SORGE, A. and WARNER, M. (1980), “Societal differences in organizing manufacturing units: a comparison of France, West Germany and Great Britain”, *Organization Studies*, Vol. 1, p. 59-86.

- * MC GUIRE S., LINDEQUE J. and SUDER G. (2012), “Learning and lobbying: emerging market firms and corporate political activity in Europe”, *European journal of international management*, Vol 6(3), p. 342-362.
- * MC WILLIAMS A., TURK T. et ZARDKOOHI A. (1993), « Antitrust policy and mergers: the wealth effect of supreme court decisions », *Economic inquiry*, 31, p. 517-533.
- * MCLAUGHLIN A., JORDAN G., MALONEY W. (1993), «Corporate Lobbying in the European Community», *Journal of Common Market Studies*, vol. 31, june, p. 191-212.
- * MCWILLIAMS A. et SIEGEL D. (1997), « Event studies in management research: theoretical and empirical issues », *Academy of management journal*, vol 40 (3), June, p. 626-657.
- * MIDLER C. (1986), « Logique de la mode managériale », *Gérer et comprendre/ Annales des Mines*, juin, p. 74-85.
- * MILES R.E. (1978), *Organizational Strategy: Structure and Process*, Hardcover, McGraw Hill College Div.
- * MINTZBERG H. (1983), *Power In and Around Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- * NÉRON, P.-Y. (2010), “Business and the Polis: what does it mean to see corporations as political actors?”, *Journal of Business Ethics*, 94, p.333-352.
- * NIOCHE J.P. et TARONDEAU J.C. (1998), « Introduction : les stratégies d’entreprise face aux réglementations publiques », *Revue Française de gestion*, juin,-juillet-août, n° 119, p. 70-74.
- * OBERMAN W. (2004), “A framework for the ethical analysis of corporate political activity”, *Business and Society Review*, 109(2), p. 245-262.
- * OLSON M. (1978), *The logic of collective action*, Harvard University Press, Cambridge, 1965 ; *La logique de l’action collective*, PUF, Paris.
- * OSTAS, D. (2007), “The law and ethics of K street lobbying, the first amendment and the duty to create just laws”, *Business Ethics Quarterly*, 17(1), p. 33-63.
- * PARKER G., PARKER S., DABROS M. (2013), “The labor market for politicians: why ex-legislator gravitate to lobbying”, *Business & Society*, 52(3), p. 427-450.
- * PETTIGREW A. (1997), « Le new public management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé», *Revue Française de gestion*, n° 115, septembre-octobre, p 113-120.
- * PFEFFER J. et SALANCICK G. (1978), *The external control of organizations: a resources dependence perspective*, Harper and Row, New York.

- * PRESTON L. and POST J. (1975), *Private Management and Public Policy: The principle of public responsibility*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- * PRESTON L. and POST J. (1996), "Authors' Response", *Business and Society*, 35(4), p. 479-482.
- * QUEINNEC E. (2007), « La croissance des ONG humanitaires, une innovation devenue institution », *Revue Française de gestion*, 33 (117), p. 83-94.
- * RICOEUR P. (1990), « Avant la loi morale : l'éthique », *Encyclopaedia Universalis, Les enjeux*, p. 62-66.
- * ROCHER S. (2008) « De l'implantation à l'appropriation d'un outil de gestion comptable dans le secteur public local : une approche interactionniste », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1/2008 (Tome 14), p. 49-67.
- * ROJOT J. (1997), « Théorie des organisations », in Y. SIMON et P. JOFFRE (eds), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, p. 3337-3370.
- * ROMER T. et SNYDER J. (1994), « Empirical investigation of the dynamic PAC contributions », *American journal of political science*, 38, août, p. 745-769.
- * ROSANVALLON P. (1988), Paris, *La question syndicale*, Calmann-Levy.
- * ROUSSEAU F. (2007), « Réapprendre à conter : Genèse d'un entrepreneur social », *Gérer et comprendre*, 87, p. 23-34.
- * ROUSSEAU J.-J. (1985), *Du Contrat Social*, Livre II, Chapitre 3, p. 95, Paris, Bordas. Première édition 1762.
- * RYNGAERT M. (1989), « Firm evaluation, takeover defenses, and the delaware supremacy », *Financial management*, fall, p. 20-29.
- * SAINT MARTIN D. (2009), « La régulation de l'éthique parlementaire : l'institutionnalisation d'un champ d'expertise contesté », *Cahiers internationaux de sociologie*, 2009/1, n° 126, p. 21-37.
- * SANER R., YIU L., SONDERGAARD M. (2000), « Business diplomacy management: a core competency for global companies », *Academy of management executive*, vol 14, n° 1, p. 80-92.
- * SAWANT R. (2012), "Asset specificity and corporate political activity in regulated industries", *Academy of Management Review*, vol 37 (2), p. 194-210.
- * SCHEWERT G.W. (1981), « Using financial data to measure effects of regulation », *Journal of law and Economics*, vol 15, 1981, p. 121-158.

- * SIRUGUE C. (2013), *Rapport présenté au nom du groupe de travail sur les lobbies à l'Assemblée nationale*, 27 février, Paris.
- * SONNENFELD J.A. (1982), "Structure, culture and performance in public affairs: a study of the forest products industry" in L.E. PRESTON, *Research in corporate social performance and policy*, vol 4, CT: JAI Press, Greenwich, p. 105-127.
- * SORGE A. (2005), *The Global and the Local*, Oxford, Oxford University Press.
- * STIGLER, G. (1975), *The Citizen and the State: Essays on Regulation*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- * STREECK W. et HASSEL A. (2003), « Trade unions as political actors », in ADDISON J.T. et SCHNABEL C., *International handbook of trade unions*, Edward Elgar Publishing, p. 335-365.
- * SUN P., MELLAHI M. and LIU G. (2011), "Corporate governance failure and contingent political resources in transition economies: a longitudinal case study", *Asia Pacific journal of management*, 28, p. 853-879.
- * THOENIG J.-C. (1988), « Serviteur de l'Etat ou manager public : le débat en France », *Politiques et Management Public*, vol. 26, n° 2, p. 81-92.
- * TIAN Z., DENG X. (2007), « The Determinants of Corporate Political Strategy in Chinese Transition », *Journal of Public Affairs*, vol 7, p. 341-356.
- * TRANSPARENCE INTERNATIONALE FRANCE (2011), *Influence à l'Assemblée Nationale, améliorer la transparence*, Paris, Rapport, mars.
- * VERY P. and WILSON D. (2012), "Forgotten economic actors. How pirates, mafias and other illegitimate firms shape economic systems and competition", *M@n@gement*, 15(3), p. 245-252.
- * VOGEL D (1996)., « The study of business and politics », *California Management Review*, vol 38 n°3, spring, p. 146-165.
- * WOODSTOCK THEOLOGICAL CENTER OF GEORGETOWN UNIVERSITY (WTCGU) (2002), "A Woodstock Forum featuring Thomas Reese". In Claybrook, J., McCarthy M., & Susman T. *Woodstock Report*, 72 (12).
- * WRIGHT J. (1990), «Contributions, lobby committee voting in the US House of representatives», *American political review*, 84 (2), June, p. 417-438.

ANNEXES

1. Liste des références de l'auteur citées dans ce mémoire

2014 : Nouvelles idées sur le management public, un champ en construction ?, communication co-écrite avec Véronique Chanut, Anne-Sophie Lallemand, Hongxia Peng et Corinne Rochette, acceptée au colloque AIRMAP de mai.

2014 : Lobbying et intuition, repenser le cadre de l'influence de la décision publique, communication soumise à la 2^e journée sur la rationalité limitée en sciences de gestion du LARGEPA du 17 novembre.

2013 : Les stratégies politiques des organisations : un objet de recherches en gestion, Booz, Blonds and Bribes....and strategic management!

Cet article est en cours de révision (proposé pour une seconde révision) dans la revue *M@na@gement* (revue classée 2 dans la liste de la Fnege et A AERES).

2013 : Intelligence économique et lobbying, au prime des valeurs publiques, ouvrage co dirigé avec Frank Bournois et Véronique Chanut, éditions ESKA, 300 pages.

2013 : Du lobbying à la co-construction du Service Public, une entreprise à la recherche de valeur publique dans le secteur de l'eau en France

Chapitre écrit avec Igor Sémo in *Intelligence économique et lobbying, au prime des valeurs publiques*, Madina Rival, Frank Bournois et Véronique Chanut (eds), éditions ESKA, 2013, p 249-272.

2013 : Comptabilité et politique, des liens complexes et réciproques

Cet article, écrit en collaboration avec Olivier Vidal a été publié dans *La Revue des Sciences de Gestion Direction et gestion*, n°263-264, septembre-décembre, p.15-18. Cette revue est classée AERES 2010 (1160-7742) et Fnege (4)

2013 : Action publique des collectivités locales françaises et réforme comptable : Vers plus de transparence ?

Cet article, co-écrit avec Stanislas Boutmy a été publié dans la revue *Politiques et Management Public*, n°3, juillet-septembre 2013, p. 373-393. Cette revue est classée AERES (C) et FNEGE (4) (0758-1726).

2012 : Syndicats de salariés français et lobbying : quelle place pour un acteur atypique dans l'influence des décisions publiques?

Cet article, écrit en collaboration avec Rémi Bourguignon, a été publié dans la revue *Gestion et Management Public*, n°1, sept-oct. 2012, p. 21-37. Cette revue est classée FNEGE (4) et AERES (2116-8865).

2012 : Entreprises privées et décision publique : acteurs et organisation stratégique du lobbying dans les grandes entreprises en France

Cet article a été publié dans la revue *Politiques et Management Public* dans le n°3/2012 (vol 29), p. 431-449. Cette revue est classée AERES (C) et FNEGE (4) (0758-1726).

2012 : Are firms' lobbying strategies universal? Comparison of lobbying by French and UK firms

Cet article est publié dans la revue *Journal of Strategy and Management*, vol 5, issue 2, p. 211-230, 2012. Cette revue, publiée par Emerald, est référencée sur ABI/INFORM et ProQuest (1755-425X).

2012 : Comptabilité et contrôle : de l'enseignement aux enseignements sociétaux.

Ce compte rendu de lecture de l'ouvrage coordonné en 2011 par Christian Hoarau, Jean-Louis Malo et Claude Simon, *Comptabilité, contrôle et société (Mélanges en l'honneur du professeur Alain Burlaud)*, a été publié dans la revue *Gérer et Comprendre*, n°109 septembre 2012. Cette revue est classée AERES (C), FNEGE (3) (0295-4397).

2012 : Les stratégies hors marché, quand l'entreprise se saisit de la chose publique, communication co-écrite avec Frédérique Déjean, Troisièmes Etats Généraux du Management, Strasbourg, octobre.

2012 : From informal practices to formal conduct: Ethical practices and issues in French lobbying consulting, communication co-écrite avec Richard Major, *prix du meilleur article de la Benedictine University*, Academy Of Management (AOM), Boston, août.

2012 : Responsabilité sociale des entreprises et lobbying : quelle éthique pour quels enjeux dans les cabinets de conseil en lobbying ?, communication co-écrite avec Richard Major, XXIème conférence de l'AIMS, Lille, juin.

2011 : L'influence, une pratique qui ne va pas de soi pour les entreprises en France

Cet article est publié dans la revue *Rue Saint Guillaume*, n° 162, mars-avril, p 40-42, 2011.

2010 : Les associations du secteur médicosocial sous tutelle publique : vers l'émergence de formes d'entrepreneuriat ?

Cet article est publié dans la revue *Politiques et Management Public*, vol.27, n°3, p. 55-77, 2010. Il a été écrit en collaboration avec Aldo Lévy. Cette revue est classée AERES (C) et FNEGE (4) (0758-1726).

2008 : La régulation tutélaire des associations médico-sociales

Chapitre écrit avec Laurent Gardin et Christophe Torset in *La gouvernance associative*, C. Hoarau, J.L. Laville (eds), éditions Erés, 2008, p. 131-151. Cet ouvrage a été réédité sous le format poche en 2013.

2008 : Associations et entrepreneuriat institutionnel

in *La gouvernance associative*, C. Hoarau, J.L. Laville (eds), éditions Erés, 2008, p. 215-225. Cet ouvrage a été réédité sous le format poche en 2013.

2007 : L'entrepreneuriat institutionnel crée-t-il de la valeur pour l'actionnaire ? Le cas du lobbying des entreprises cotées en France et en Grande-Bretagne

Cet article est publié dans *La Revue du financier*, n°168, novembre-décembre, p. 152-169, 2007. Cette revue est AERES (C) (0223-0143).

2007 : Intelligence économique et performance boursière des entreprises, Le cas de l'évaluation de la démarche de lobbying des entreprises françaises et anglaises par la méthode des études d'événement

Cet article est publié dans la revue *Vie et Sciences de l'Entreprise* (anciennement *Vie et Sciences Economiques*), n° spécial 174-175 « Intelligence économique », juin, p. 119-141, 2007. Cette revue, est classée AERES (0336-142X).

2006 : Vers un lobbying éthique ? ou comment pratiquer l'influence sans corruption

Cet article est publié dans la revue *Entreprise éthique*, n° 24, avril, p. 69-76, 2006. Cette revue est publiée par le Cercle d'Ethique des Affaires (1256-5482).

2006 : Les pratiques des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en matière de pilotage et de contrôle de gestion

Cet article est publié dans la *Revue française de comptabilité*, n°393, novembre, p. 43-46, 2006. Il a été écrit en collaboration avec Stéphanie Chatelain Ponroy, Samuel Sponem et Christophe Torset. Cette revue est classée CNU 06 (0484-8764).

2002 : L'action politique des entreprises françaises : pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire, comparaison France/Grande-Bretagne

Thèse en sciences de gestion soutenue le 18 décembre 2002 à l'IAE de Paris (Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne) sous la direction de José Allouche.

2. Tableau de synthèse des activités de recherche réalisées

Nombre de production	Type de production
2	Mémoire de recherche (DEA et thèse)
10	Article de recherche dans des revues à comité de lecture
2	Contribution diverse et compte rendu de lecture dans des revues à comité de lecture
3	Article de recherche dans des revues sans comité de lecture
1	Co-direction d'ouvrage scientifique
4	Chapitre dans des ouvrages scientifiques
2	Rapport de recherche
29	Communication dans des colloques à comité scientifique
1	Coordination d'un projet ANR jeune chercheur
54	<i>Total des productions de type recherche réalisées</i>

3. Tableau de synthèse des activités de recherche en cours

Nombre de production	Type de production	Précisions
2	Articles en cours de révision ou de soumission dans des revues à comité de lecture	<i>M@n@gement</i> <i>Journal of Business Ethics</i>
2	Communications soumises à des colloques à comité scientifique	Journée de recherche sur la rationalité du LARGEPA 17 novembre 2014 Conférence AIRMAP mai 2014
1	Professional Development Workshop	Conférence AOM août 2014
1	Participation à un projet de recherche	Etude du corps des IPEF sous la direction de Véronique Chanut
1	Mémoire de recherche non encore soutenu	Mémoire d'HDR, inscription à l'Université Paris-II sous l'encadrement de Véronique Chanut
7	<i>Total des projets de recherche en cours</i>	

4. CV détaillé au 12 février 2014



I -CURRICULUM VITÆ

Etat civil

Madame Madina Rival épouse Morénon
Né le 02 juillet 1974 à Lorient (Morbihan)
Nationalité : française
Situation de famille : mariée, 2 enfants (2004, 2009)
Adresse : 41 bis rue de Chaillot, 75116 Paris
Téléphone : 06.63.66.29.63
Adresse électronique : madina.rival@cnam.fr

Parcours universitaire et diplômes

Septembre **Inscription à l'Habilitation à Diriger des Recherches** à l'Université Paris 2
2012 Panthéon Assas sous la direction du Pr. Véronique Chanut
*Les stratégies politiques des organisations :
un objet de recherches pour les sciences de gestion*

Décembre **Doctorat en sciences de gestion** de l'IAE de Paris (Université Paris 1
2002 Panthéon-Sorbonne)
*L'action politique des entreprises françaises : pluralité des stratégies et
contribution à la création de valeur pour l'actionnaire, comparaison
France/Grande-Bretagne*
Sous la direction du Pr. José Allouche

Thèse de doctorat soutenue le 18 décembre 2002 avec les félicitations du jury,
recherches honorées de la **Bourse Louis Forest de la Chancellerie des
Universités de Paris.**

Jury composé des Professeurs François Blanc (IAE de Clermont Ferrand) ;
Jean Pierre Nioche (HEC) ; Jérôme Caby (IAE de Paris) ; Alain Desreumaux
(IAE de Lille) ; Géraldine Schmidt (IAE de Paris) ; José Allouche (IAE de
Paris).

Juin 1999 **Agrégation d'économie et gestion**
Concours 1999, option B Comptabilité Finance, 3^{ème} au classement national
général.

Juin 1998 **Admise à l'Ecole normale supérieure de Cachan**

Concours d'entrée en 3^{ème} année.

- 1997-1998* **DEA d'économie appliquée, filière entreprise et finance internationales** dirigé par le Pr Jean Jacques Rosa – Sciences Po. Paris
Mémoire sur *La part du management dans la performance de l'entreprise*, mention Assez Bien.
- Juin 1996* **Diplôme de Sciences Po. Paris**, section service public, dominante économie.
- 1992-1993* **Classe préparatoire scientifique** (« Math sup »), lycée Chateaubriand, Rennes
Admise en deuxième année (« Math spé ») et démission au profit de Sciences Po Paris en septembre 1993.
- 1992* **Baccalauréat** série C, mention Très Bien, lycée Paul Gauguin, Tahiti (Polynésie Française).

Formation continue

- 2012* Formation à l'utilisation du logiciel d'analyse textuelle NVivo par la société Ritme Informatique dans le cadre du DIF.
- Mars 2008 et janvier 2010* Participation au premier séminaire de formation *Atouts pour publier* organisé par la **Fnege** : « Recherche qualitative et recherche de terrain », coordonné par Pierre Jean Benghozi, Professeur à l'école Polytechnique et directeur de recherche au CNRS.
- Janvier 2008* Participation au premier séminaire de formation *Atouts pour publier* organisé par la **Fnege** : « Modélisation et traitement de données », dirigé par Jacques Thépot, Professeur à l'Université Louis Pasteur de Strasbourg.

Divers

- 2008 et 2012* Candidate au concours externe de **l'agrégation des universités** en sciences de gestion

Fonctions et expérience professionnelle

- Depuis avril 2011* Reprise de mes fonctions de **maître de conférences** au Cnam-Intec.
- Oct 2010-mars 2011* **Placée en congé pour recherche** (CRCT obtenu sur le contingent CNU)
Séjour de recherche à la Long Island University (USA).
- Depuis sept. 2003* **Maître de conférences**, Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), Institut national des techniques économiques et comptables (Intec) du département Comptabilité Contrôle Audit (CCA).
- 2000-2003* **Allocataire de recherche et moniteur**, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines.
- 1999-2000* **Chargée de TD**, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines.
- Été 1998* Responsable de l'étude du comportement financier des entreprises en Europe à la Direction de la stratégie et du marketing (Observatoire de la concurrence et des marchés) de la Société Générale (Paris) – stage de 2 mois.
- 1997-1998* Sciences Po Paris – Responsable des stages et des relations avec les entreprises pour le DESS Finance d'entreprise et marchés internationaux de capitaux – emploi à temps partiel de 10 mois.
- 1996* Responsable commerciale export et communication pour la société Les parfums Marina de Bourbon (PME exportatrice de cosmétiques de luxe, Paris) – stage de 6 mois.

Activités scientifiques

Laboratoires de rattachement

Membre du Centre de Recherche en Comptabilité (CRC) au sein du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA, EA4603, Cnam).

Membre associé du Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon- Assas (LARGEPA, EA 3386, Université Paris 2 Panthéon Assas).

Evaluateur

Revue : *European Management Journal* ; *Voluntas* ; *Revue interdisciplinaire sur le management, l'humanisme et l'entreprise (ex Humanisme et Entreprise)* ; *Politique et Management Publics* ; *Gestion et Management Public*

Congrès : AIRMAP, AIMS et AOM

Membre d'associations scientifiques

Membre permanent :

- Adhérente de l'Academy of Management (AOM) depuis 2011, divisions Management Consulting, Public and Non Profit, Social Issues in Management.
- Membre des Ateliers du Management Public organisés à l'Université Panthéon Assas depuis 2011.
- Adhérente de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP) depuis 2010.
- Membre du séminaire Création de l'Ecole de Paris du management (Les Mines) depuis 2009.
- Adhérente de l'Association Internationale de Management stratégique (AIMS) depuis 2003.

Membre ad hoc :

- Adhérente de l'Association Francophone de Management International (AFMI), 2011.
- Adhérente de l'International Society for Third Sector Research (ISTR) 2010.
- Adhérente au Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), 2006 et 2008.
- Adhérente de l'Association Française de Finance (AFFI), 2006.
- Adhérente du European Group for Organizational Studies (EGOS), 2005.
- Adhérente de l'Association des Lauréats de la Chancellerie des Universités de Paris (ALCUP), 2002 et 2003.

Responsabilités scientifiques

Dans des organisations pérennes

- Membre du conseil scientifique de la revue *Politiques et Management Public* (revue classée par la Fnege (4) et l'AERES (C)) depuis décembre 2013.
- Vice-présidente du groupe Affaires Publiques des Alumni Sciences Po depuis 2013
- Co animatrice du GRT « Intelligence économique et lobbying » de l'AIRMAP depuis 2012
- Membre fondateur du groupe thématique AIMS sur les « Diplomatie stratégiques » depuis juin 2012.
- Membre du comité de rédaction de la revue *Gestion et Management Public (GMP)* (revue classée par la Fnege (4) et l'AERES) depuis janvier 2012.
- Membre du bureau (2012-2013) et du conseil d'administration (depuis septembre 2010) de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP).

Dans des projets ad hoc

- Membre du comité d'experts sur les enjeux du « lobbying responsable » mis en place par Séance Publique en 2014
- Membre du comité scientifique du troisième colloque de l'association AIRMAP prévu les 20 et 21 mai 2014 à Aix en Provence.
- Présidente d'un atelier Management public du colloque de l'association AGRH, novembre 2013, Paris.
- Co-organisatrice et membre du comité scientifique de la première journée du groupe thématique AIMS sur les « Diplomatie stratégiques », 28 mars 2013, CNAM, Paris.

- Membre du comité d'organisation et du comité scientifique du deuxième colloque de l'association AIRMAP, décembre 2012, Université Panthéon Assas Paris 2.
- Co-organisatrice avec Yuri Biondi et Riccardo Mussari d'une journée d'étude sur « Les transformations de l'action publique au prisme des réformes comptables et financières : regards croisés entre les expériences française et italienne », en collaboration avec la revue *Politiques et Management Public*, le 4 octobre 2012 au Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables.
- Coordinatrice d'un projet jeunes chercheurs pour un financement ANR (7 chercheurs sur 36 mois) sur *Les stratégies hors marché : enjeux sociétaux et politiques de l'entreprise, le cas de la profession du chiffre*, projet déposé en janvier 2012 mais non sélectionné en juillet 2012.
- Animatrice de la conférence sur *l'intelligence économique et financière, une nouvelle mission pour les experts comptables*, conférence de clôture du forum et des 80 ans de l'Intec, Paris, 23 juin 2011.
- Track chair d'une session (*Organization and management patterns and the health at work*) à la 10^e conférence de l'IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management), Paris, juillet 2010.
- Organisatrice du colloque sur *Enjeux et avenir du lobbying en France*, 14 décembre 2010, Sciences Po Paris.
- Membre du comité d'organisation et du comité de lecture pour la *journée internationale sur la gouvernance associative*, Cnam, Paris, septembre 2009.
- Membre du comité d'organisation et du comité de lecture, modérateur de table ronde pour la *journée internationale annuelle sur les normes IFRS* du Cnam, Paris, septembre 2007 et 2008.
- Membre du projet de recherche sur *l'innovation associative* au Cnam sous la direction de J.L. Laville et C. Hoarau, 2006-2007.

Activités pédagogiques

Conservatoire national des arts et métiers, (depuis 2003)

Mon poste est rattaché à l'**Institut national des techniques économiques et comptables (Intec)** où j'effectue l'essentiel de mon service. L'Intec est un institut du département Comptabilité, Contrôle, Audit du Cnam. Fondé en 1931, c'est le premier établissement (public) de formation aux métiers du chiffre. 20 000 élèves y sont formés par an dans 78 centres en France métropolitaine, dans les DOM-TOM et à l'étranger. Les 25 pays concernés sont la Roumanie et les pays africains francophones. Les élèves y préparent les diplômes comptables de l'Etat ainsi que les diplômes de l'Intec qui sont équivalents (seuls les numéros des UE de l'Intec seront données par la suite pour plus simplicité).

Etre maître de conférences au Cnam, c'est assurer des missions classiques d'enseignement-recherche mais également être responsable pour son domaine d'expertise d'une ingénierie pédagogique diversifiée fondée sur : des cours à distance imprimés ou numériques pour tous complétés par des web conférences ou des cours oraux (du jour, du soir, du samedi, en regroupement mensuels ou en stages de révisions intensives).

Enseignements niveau Licence et Master dans le cadre du DCG/DGC (formation initiale, continue et en apprentissage ; enseignement en présentiel et à distance) à l'Intec

- Cours et TD de management stratégique, UE 203 (90 heures par an en 2005 et 2006) et 117 (90 heures en 2007 et 180 heures depuis 2008).
- Cours et TD de gestion financière, UE 204 (80 heures par an de 2003 à 2005).
- Cours et TD d'économie, UE 102 (90 heures en 2006) et 115 (90 heures en 2007).
- Cours et TD de grand oral d'économie en anglais, UE 216 (16 heures en 2010-2011).

Enseignements niveau Licence à l'Ecole nationale des assurances (Enass)

- TD d'économie (50 heures par an de 2006 à 2008).

Enseignements en 2^{ème} année de Master de Comptabilité Contrôle Audit

- Cours de méthodologie de recherche de l'UE CFA 246 (13 heures) depuis 2011

Enseignements en 2^{ème} année de Master spécialisé en marketing et distribution

- Cours sur le lobbying (15 heures). 2003-2005

Coordination et tutorat

- Tutorat d'apprentissage dans le cadre de la formation à l'expertise comptable à l'Intec depuis 2003.
- Membre de jury de VAE de l'Intec depuis 2009.
- Agrément des sujets et suivi des mémoires de l'UE de relations professionnelles du DSCG/DSGC (UE 217 Intec) depuis 2010.
- Tutorat des mémoires M2 du master Comptabilité Contrôle Audit depuis 2011.

Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines (entre 1999 et 2003)

Enseignements en DESS CAAE

- TD d'économie (16 heures par an de 1999 à 2003).

Enseignements en MSG

- TD de gestion financière (80 heures par an de 1999 à 2003).

Autres expériences d'enseignements

- **Sciences Po. Paris** : conférence d'ouverture sur le lobbying (3 heures par an). 2003-2005.
- **IAE de Paris (Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne)** : Cours de gestion des ressources humaines (18 heures). 2002-2003.

Responsabilités administratives

2014	Membre d'un comité de sélection à l'Université Paris 2-Panthéon Assas en section 06
<i>Depuis septembre 2013</i>	Membre du Conseil d'administration de l'association des élèves et anciens élèves de Sciences Po (7500 membres).
<i>Juillet 2013</i>	Membre de la commission d'attribution des contrats doctoraux en SHS au Cnam
<i>Depuis juin 2013</i>	Membre du bureau du LIRSA , laboratoire d'économie et de gestion du Cnam (180 membres), représentant du Centre de Recherche en Comptabilité.
<i>Depuis novembre 2011</i>	Membre titulaire du Conseil National des Universités (CNU), section 06, Membre du groupe de travail sur l'évaluation de cette section.
2011	Membre de deux comités de sélection de l'IAE de Nice en section 06.
2006-2008	Membre du jury du concours national de l'Agrégation externe d'Economie et de Gestion (enseignement secondaire) pour les sessions 2007 et 2008 en économie d'entreprise et management.
<i>Depuis 2007</i>	Concepteur des sujets d'examens nationaux de la filière expertise comptable pour l'UE DCG de management.
<i>Depuis 2003</i>	Responsable national d'unités d'enseignement à l' Institut national des techniques économiques et comptables (Intec) du Cnam : gestion des associations (50 étudiants : 2003-2009) ; finance de marché (50 étudiants : 2003-2009) ; management (1500 étudiants : depuis 2008) ; gestion et comptabilité du commerce international (50 étudiants : depuis 2009)

II - RECHERCHE ET PUBLICATIONS

Thèse de Doctorat (2002)

L'action politique des entreprises françaises : pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire, comparaison France/Grande-Bretagne

Thèse en sciences de gestion soutenue le 18 décembre 2002 à l'IAE de Paris (Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne).

Articles publiés dans des revues à comité de lecture

2013 : Comptabilité et politique, des liens complexes et réciproques

Cet article, écrit en collaboration avec Olivier Vidal est publié dans *La Revue des Sciences de Gestion Direction et gestion*, n°263-264, septembre-décembre, p.15-18. Cette revue est classée AERES 2010 (1160-7742) et Fnege (4).

2013 : Action publique des collectivités locales françaises et réforme comptable : Vers plus de transparence ?

Cet article, co-écrit avec Stanislas Boutmy est publié dans la revue *Politiques et Management Public*, n°3, juillet-septembre 2013, p. 373-393. Cette revue est classée AERES (C) et FNEGE (4) (0758-1726).

2012 : Syndicats de salariés français et lobbying : quelle place pour un acteur atypique dans l'influence des décisions publiques?

Cet article, écrit en collaboration avec Rémi Bourguignon, est publié dans la revue *Gestion et Management Public*, n°1, sept-oct. 2012, p. 21-37. Cette revue est classée FNEGE (4) et AERES (2116-8865).

2012 : Entreprises privées et décision publique : acteurs et organisation stratégique du lobbying dans les grandes entreprises en France

Cet article est publié dans la revue *Politiques et Management Public* dans le n°3/2012 (vol 29), p. 431-449. Cette revue est classée AERES (C) et FNEGE (4) (0758-1726).

2012 : Are firms' lobbying strategies universal? Comparison of lobbying by French and UK firms

Cet article est publié dans la revue *Journal of Strategy and Management*, vol 5, issue 2, p. 211-230, 2012. Cette revue, éditée par Emerald, est référencée sur ABI/INFORM et ProQuest (1755-425X).

2010 : Les associations du secteur médicosocial sous tutelle publique : vers l'émergence de formes d'entrepreneuriat ?

Cet article est publié dans la revue *Politiques et Management Public*, vol.27, n°3, p. 55-77, 2010. Il a été écrit en collaboration avec Aldo Lévy. Cette revue est classée AERES (C) et FNEGE (4) (0758-1726).

2007 : L'entrepreneuriat institutionnel crée-t-il de la valeur pour l'actionnaire ? Le cas du lobbying des entreprises cotées en France et en Grande-Bretagne

Cet article est publié dans *La Revue du financier*, n°168, novembre-décembre, p. 152-169, 2007. Cette revue est AERES (C) (0223-0143).

2007 : Intelligence économique et performance boursière des entreprises, Le cas de l'évaluation de la démarche de lobbying des entreprises françaises et anglaises par la méthode des études d'événement

Cet article est publié dans la revue *Vie et Sciences de l'Entreprise* (anciennement *Vie et Sciences Economiques*), n° spécial 174-175 « Intelligence économique », juin, p. 119-141, 2007. Cette revue, est classée AERES (0336-142X).

2006 : Vers un lobbying éthique ? ou comment pratiquer l'influence sans corruption

Cet article est publié dans la revue *Entreprise éthique*, n° 24, avril, p. 69-76, 2006. Cette revue est publiée par le Cercle d'Éthique des Affaires (1256-5482).

2006 : Les pratiques des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en matière de pilotage et de contrôle de gestion

Cet article est publié dans la *Revue française de comptabilité*, n°393, novembre, p. 43-46, 2006. Il a été écrit en collaboration avec Stéphanie Chatelain Ponroy, Samuel Sponem et Christophe Torset. Cette revue est classée CNU 06 (0484-8764).

Articles en cours dans des revues à comité de lecture

2013 : Les stratégies politiques des organisations : un objet de recherches en gestion, Booze, Blonds and Bribes....and strategic management!

Cet article est en révision (proposé pour une seconde révision) dans la revue *M@na@gement* (revue classée 2 dans la liste de la Fnege et A AERES).

2013 : Managing for lobbying' social responsibility, the case of French lobbying consulting.

Cet article co-écrit avec Richard Major, va être soumis dans la revue *Journal of Business Ethics* (revue classée 2 dans la liste de la Fnege et A AERES).

Comptes rendus de lecture publiés dans des revues à comité de lecture

2012 : Comptabilité et contrôle : de l'enseignement aux enseignements sociétaux.

Ce compte rendu de lecture de l'ouvrage coordonné en 2011 par Christian Hoarau, Jean-Louis Malo et Claude Simon, *Comptabilité, contrôle et société (Mélanges en l'honneur du professeur Alain Burlaud)*, a été publié dans la revue *Gérer et Comprendre*, n°109 septembre 2012. Cette revue est classée AERES (C), FNEGE (3) (0295-4397).

Divers

2013 : Recension de thèses en management public qualifiées alors de la session CNU 2013, *Gestion et Management Public*, n°3, mars 2013, p.58-59.

Cette revue est classée FNEGE (4) et AERES (2116-8865).

Articles publiés dans des revues sans comité de lecture

2013 : Défendre l'identité intellectuelle de Sciences Po.

Cette tribune est publiée dans *Sciences Po. Alumni Magazine*, n° 4, avril 2013, p 10.

2011 : L'influence, une pratique qui ne va pas de soi pour les entreprises en France

Cet article est publié dans la revue *Rue Saint Guillaume*, n° 162, mars-avril, p 40-42, 2011.

2002 : Lobbying et performance : une étude de l'action politique des entreprises françaises, 1995-2000

Cet article est publié dans les *Cahiers de recherche du GREGOR*, n°4, 2002.

Direction d'ouvrage

2013 : *Intelligence économique et lobbying, au prime des valeurs publiques*, ouvrage co dirigé avec Frank Bournois et Véronique Chanut, éditions ESKA, 300 pages.

Chapitres dans des ouvrages collectifs

2013 : Intelligence économique et lobbying, pour une recherche soucieuse des valeurs publiques

Chapitre écrit avec Frank Bournois et Véronique Chanut, in *Intelligence économique et lobbying, au prime des valeurs publiques*, Madina Rival, Frank Bournois et Véronique Chanut (eds), éditions ESKA, 2013, p 15-28.

2013 : Du lobbying à la co-construction du Service Public, une entreprise à la recherche de valeur publique dans le secteur de l'eau en France

Chapitre écrit avec Igor Sémo in *Intelligence économique et lobbying, au prime des valeurs publiques*, Madina Rival, Frank Bournois et Véronique Chanut (eds), éditions ESKA, 2013, p 249-272.

2008 :La régulation tutélaire des associations médico-sociales

Chapitre écrit avec Laurent Gardin et Christophe Torset in *La gouvernance associative*, C. Hoarau, J.L. Laville (eds), éditions Erés, 2008, p. 131-151. Cet ouvrage a été réédité sous le format poche en 2013.

2008 : Associations et entrepreneuriat institutionnel

in *La gouvernance associative*, C. Hoarau, J.L. Laville (eds), éditions Erés, 2008, p. 215-225.
Cet ouvrage a été réédité sous le format poche en 2013.

Rapports de recherche remis

2010 : Le lobbying des grandes entreprises en France : un état des lieux

Rapport de recherche individuel remis à l'Association des Sciences Po., Paris, décembre 2010.

2010 : Innovation et gouvernance associative

Rapport de recherche collectif remis à la direction du Cnam sous la direction de C. Hoarau et J.L. Laville en 2007.

Communications réalisées dans des conférences à comité scientifique (29 dont une distinguée par un award de l'AOM-USA)

2013 : Du lobbying à la diplomatie stratégique : le cas du secteur de l'eau en France, écriture avec Igor Sémo, **1ère journée *Diplomaties stratégiques* de l'Association internationale de management stratégique (AIMS) : *L'exercice des diplomaties stratégiques : enjeux internes et externes***, 28 mars.

2012 : Du lobbying à la co construction du service public : le cas du secteur de l'eau en France, écriture avec Igor Sémo, **Deuxième conférence de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP)**, Paris, décembre.

2012 : Les stratégies hors marché, quand l'entreprise se saisit de la chose publique, co-écriture avec Frédérique Déjean, **Troisièmes Etats Généraux du Management**, Strasbourg, octobre.

2012 : Ethics in management consulting: theoretical and practical implications, participation au Professional Development Workshop coordonné par Laurent Cappelletti, **Academy Of Management (AOM)**, Boston, août.

2012 : From informal practices to formal conduct: Ethical practices and issues in French lobbying consulting, co-écriture avec Richard Major, **prix du meilleur article de la *Benedictine University*, Academy Of Management (AOM)**, Boston, août.

2012 : Responsabilité sociale des entreprises et lobbying : quelle éthique pour quels enjeux dans les cabinets de conseil en lobbying ?, co-écriture avec Richard Major, **XXIème conférence de l'AIMS**, Lille, juin.

2012 : Comptabilité et politique, quelques réflexions de chercheurs, co-écriture avec Olivier Vidal, **Colloque au Sénat du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts comptables**, Paris, 13 janvier.

2011: Managing norms and risks: a new field of interest for management consulting, participation au Professional Development Workshop coordonné par Laurent Cappelletti, **Academy Of Management (AOM)**, San Antonio, août.

- 2011 : Entreprises privées et décision publique en période de crise : un tableau du lobbying des grandes entreprises françaises en 2010, **Première conférence de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP)**, St Quentin en Yvelines, juillet.
- 2011 : Syndicats de salariés et lobbying : quelle place pour un acteur atypique du management public ? Le cas français, co-écriture avec Rémi Bourguignon, **Première conférence de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP)**, St Quentin en Yvelines, juillet.
- 2011 : Quelques éléments de méthode et les résultats d'une étude récente, participation à une table ronde sur le lobbying et les stratégies politiques des entreprises co-animée avec Mourad Attarça et Anne Sachet-Milliat, **XXe conférence de l'AIMS**, Nantes, juin.
- 2011 : Le management international des relations avec la partie prenante publique : une comparaison du lobbying des entreprises françaises et anglaises, **Conférence annuelle de l'Association francophone de management international (AFMI)**, Paris, mai.
- 2010 : Are firms' lobbying strategies universal? Comparison of lobbying by French and UK firms, Communication au **workshop organisé par la revue *Journal of Strategy and Management* en l'honneur de Arndt Sorge**, Groningen (Hollande), novembre.
- 2010 : Entrepreneurship in French non profit organizations dealing with medical, health and social sectors, **9e conférence internationale de l'ISTR (International society for third sector research)**, Istanbul, juillet.
- 2010 : Entrepreneurship in French non profit organizations dealing with medical, health and social sectors, **10e conférence internationale de l'IFSAM (International Federation of scholarly associations of management)**, Paris, juin.
- 2010 : Lobbying et restructurations : l'action politique des parties prenantes, **78e Congrès de l'Acfas (Association francophone pour le savoir)**, Montréal, mai.
- 2009 : Des éléments sur l'entrepreneuriat associatif, **Conférence internationale sur la gouvernance associative**, Cnam, Paris, septembre
- 2009 : L'innovation associative, le cas du secteur médical, sanitaire et social en France, avec A. Levy, **Journée innovation de l'AIMS**, Angers, mai.
- 2008 : Développement durable et entreprise, l'institutionnalisation d'un élément du discours sur la gestion, **3e congrès du RIODD**, Lyon, juin.
- 2008 : L'entrepreneuriat associatif, une première approche du secteur médical, sanitaire et social, **XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)**, Nice, mai.
- 2007 : Intelligence économique et performance boursière des entreprises, Le cas de l'évaluation de la démarche de lobbying des entreprises françaises et anglaises par la méthode des études d'événement, **Colloque ANDESE-Cigref, Regards croisés sur l'intelligence économique, au service de la performance des entreprises**, Paris, juillet.
- 2006 : Vers un lobbying éthique ? ou comment assurer le «développement durable» de nouvelles pratiques managériales, **Congrès international du RIODD**, Créteil, décembre.

- 2006 : Utilité et limites de la méthode des études d'événement : le cas de l'évaluation d'une action stratégique de lobbying. **Congrès international de l'AFFL**, Poitiers, juin.
- 2006 : L'entreprise et l'Etat : Genèse et évolutions d'une relation inter organisationnelle. **XVème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)**, Annecy, juin.
- 2005 : Lobbying by firms to influence public decision, : is it a legal or an illegal networking ?. **21th EGOS colloquium**, Berlin, juin.
- 2004 : Le lobbying : une stratégie collective des entreprises face aux pouvoirs publics, le cas français. **Journée de recherche de l'AIMS sur les stratégies collectives**, Montpellier, mai.
- 2003 : La prise en compte de l'environnement politique par les entreprises françaises et anglaises. **XIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)**, Tunis, juin.
- 2002 : Lobbying et performance : une étude de l'action politique des entreprises françaises, 1995-2000. **XVIe journées des IAE**, Paris, septembre.
- 2002 : Do corporate political strategies differ from one country to the other ?. **Second Symposium on Corporate Political Strategies**, Institut Français de la Mode, Paris, juin.

Communications soumises

- 2014 : What Words provide effective consulting-research feedback in practice? The case of elites. coordination d'un Professionnal Development Workshop co animé avec Frank Bournois, Véronique Chanut, Richard Major et Jacques Rojot, soumis à l'**Academy Of Management (AOM)**, Philadelphie, août.
- 2014 : Nouvelles idées sur le management public, un champ en construction ?. communication co-écrite avec Véronique Chanut, Anne-Sophie Lallemand, Hongxia Peng, et Corinne Rochette, acceptée au **colloque AIRMAP** de mai.
- 2014 : Lobbying et intuition, repenser le cadre de l'influence de la décision publique, communication soumise à la **2^e journée sur la rationalité limitée en sciences de gestion du LARGEPA** du 17 novembre.

Publications pédagogiques

2008-2014 : Management (niveau L et M), **Conception et co-rédaction du cours par correspondance de l'Intec-Cnam diffusés par le Cned** (soit environ 4 photocopiés de 130 pages chacun).

2006-2007 : Economie (niveau L), **Conception et co-rédaction du cours par correspondance de l'Intec-Cnam diffusés par le Cned** (soit environ 4 photocopiés de 130 pages chacun).

2004-2005 : Gestion financière (niveau L et M), **Conception et co-rédaction du cours par correspondance de l'Intec-Cnam diffusés par le Cned** (soit environ 4 photocopiés de 130 pages chacun).

Productions diverses

2012 : Former les acteurs indispensables appuis à la conquête internationale, vidéo enregistrée dans le cadre des **entretiens de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et financières et de l'Intec** sur le développement des exportations françaises.