

# **Les stratégies politiques des organisations**

*sous la direction de*

Madina Rival  
Véronique Chanut



---

**MADINA RIVAL***Conservatoire national des arts et métiers***VÉRONIQUE CHANUT***Université Paris 2 – Panthéon – Assas*

# Les stratégies politiques des organisations

De nouvelles perspectives pour la recherche en sciences de gestion

« **E**ncadrement du lobbying, un défi démocratique pour tous les pays européens ». Tel était le titre d'une conférence organisée le 21 avril 2015 par l'ONG Transparency International France.

De fait, les entreprises sont aujourd'hui en grande partie tournées vers leur environnement externe. Elles mettent en place des stratégies dites « hors marché » (Baron, 1995), non pas centrées sur leur produit mais sur l'influence des parties prenantes externes. On y distingue les stratégies politiques (lobbying notamment) destinées aux décideurs publics et les stratégies sociétales (responsabilité sociale de l'entreprise, RSE) plus large. La RSE est aujourd'hui un objet de recherche relativement bien circonscrit, ce qui est moins le cas des stratégies politiques, sujet de ce dossier. Ces stratégies politiques des entreprises, et plus largement

de tout type d'organisation, sont pourtant un objet d'étude d'une vitalité prégnante depuis trente ans. Suivant les temps et les lieux, elles peuvent apparaître sous des vocables différents comme « lobbying » (en anglais dans le texte), influence ou encore action politique (traduction du terme américain *Corporate Political Activity* – CPA). Il s'agit, de manière générale, de l'influence menée par une organisation sur la décision publique pour obtenir ou maintenir un environnement qui lui soit favorable.

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. De rares articles (Hillman *et al.*, 2004 ; numéro de *l'Academy of Management Perspective* 2012<sup>1</sup> ; Lawton *et al.*, 2013) recensent ces travaux en s'interrogeant plus particulièrement sur leurs fondements conceptuels. Très récemment, quelques références proposent des méta-analyses de la littérature sur les stratégies politiques des entreprises (Lux *et al.*, 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. Ces travaux au demeurant sont très spécifiques au contexte américain et ne s'interrogent guère sur l'éventuelle structuration d'un champ de recherche autour des stratégies politiques en sciences de gestion. L'objectif de cet

article et de ce dossier est de contribuer à prolonger ces récentes recensions de la littérature pour nous interroger sur l'existence d'une « matrice disciplinaire » au sens de Kuhn (1962 et 1969<sup>2</sup>) qui inscrirait l'objet « stratégies politiques » en sciences de gestion comme un véritable champ. Pouvons-nous retrouver un cadre spécifique, susceptible d'orienter les questions posées par la recherche, les méthodes employées et le sens donné aux matériaux recueillis ? (Chanut, 2011).

## I – DES RÉSULTATS EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Ces résultats ont parfois pour originalité de sortir du cadre de l'entreprise (grande ou petite) pour s'intéresser à d'autres types d'acteurs organisationnels. Ils sont en revanche très classiques au regard des éléments de management stratégique mis en évidence : choix stratégiques et performance de la stratégie.

### 1. Les choix stratégiques : internationalisation, externalisation, alliance

Les choix stratégiques observables dans le cas des stratégies politiques sont finalement assez proches de ceux qui se posent dans le cadre de stratégies plus classiques. Ils peuvent être regroupés autour de trois questions résumées dans le tableau 1 : Faut-il internationaliser ? Faut-il externaliser ? Faut-il faire alliance au sein d'un groupe collectif ? Ces différentes questions se posent plus particulièrement aux entreprises (souvent de grande taille).

1. Vol. 26, n° 3.

2. 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.

**Tableau 1** – Choix stratégiques et stratégies politiques des organisations (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 par le biais de syndicats professionnels ou non

Le premier choix stratégique concerne la localisation géographique de la fonction affaires publiques. Sawant (2012) affirme, par le 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 *et al.* (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 cette internationalisation favorise l'apprentissage des stratégies politiques pour les entreprises dans des pays émergents (McGuire *et al.*, 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 (Tian et Deng, 2007 ; Sun *et al.*, 2011). C'est l'article d'Andrew Barron et W. Gregory Voss, dans ce dossier, qui met en valeur les problématiques internationales des stratégies politiques des organisations (ou SPO par la suite).

Le deuxième type de choix stratégique oppose l'internalisation à la sous-traitance

des activités de lobbying. Kaufman *et al.* (1993) proposent de traiter en interne les problèmes récurrents et en externe les questions occasionnelles. En effet, la création d'une structure spécifique au sein de l'organisation évite les conflits d'intérêts et permet une meilleure connaissance des intérêts à défendre alliée à la permanence des ressources. En revanche, ce choix implique l'existence d'une taille et de moyens considérables, des difficultés d'organisation hiérarchique et un risque d'enclavement. À l'opposé, le recours à un cabinet de conseil permet l'accès à des lobbyistes 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. 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 ce stade ultime de partenariat (qui peut être une des formes de lobbying) 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 *et al.*, 2013). Des formes alternatives de contractualisation partiellement interne entre les entreprises et les décideurs publics peuvent être envisagées. Ainsi, le progrès technique ou l'emploi sont autant de produits de l'entreprise susceptibles d'intéresser directement les gouvernants. La notion de confiance est alors présentée comme le ressort essentiel de ce type de partenariat. C'est pourquoi, Hadani et Schuler (2013), en constatant que les actions politiques des entreprises ne créent pas de valeur boursière, les considèrent comme un mécanisme d'assurance. Kingsley *et al.* (2012) ne disent pas autre chose en présentant les actions politiques des entreprises comme un facteur de régulation de l'incertitude.

Enfin, l'action politique peut être menée de manière individuelle ou collective. 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.

## 2. La performance des stratégies politiques

Cette question de la performance des stratégies politiques des organisations est l'une des problématiques de recherche centrale des travaux anglo-saxons sur le sujet. Elle soulève un certain nombre de controverses résumées dans le tableau 2. L'article de Gérard Kœnig s'en empare dans ce dossier pour une réflexion de fond.

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 *et al.*, 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'État. Hadani et Schuler démontrent même que les entreprises qui placent d'anciens hauts responsables publics dans leur conseil d'administration

**Tableau 2** – Stratégies politiques des organisations et performance

Dimension de la performance	Controverses soulevées dans la littérature
<i>Performance économique et financière</i>	Création de valeur/destruction de valeur du lobbying
<i>Facteurs de performance économique</i>	Ressources spécifiques/facteurs exogènes à l'entreprise
<i>Performance sociale</i>	Problématique de la mesure de cette performance : réaction à l'environnement/RSE

présentent des performances boursières inférieures aux autres.

À ce stade, notons que certaines études portent également sur les facteurs de la performance économique des stratégies politiques. Nombre d'entre elles mettent en évidence la mobilisation de ressources spécifiques qui doivent être, non seulement difficile 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). Un axe de travail en pointe dans ce domaine s'interroge sur le rôle du PDG dans la performance des stratégies politiques de l'entreprise (Hadani *et al.*, 2015). D'autres recherches, 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 *et al.*, 2005)

Par ailleurs, quelques études ont été menées sur la performance sociale de 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 (Bhambri et Sonnenfeld, 1988) ou les structures et la culture de l'entreprise (Sonnenfeld, 1982), et d'autre part, la performance sociale de son action politique. Pour Sonnenfeld (1982), l'étalonnage se fait en termes de « capacité de réaction à l'environnement » et de « responsabilité sociale » de l'organisation (sur une échelle d'estimation qualitative). L'entreprise la mieux notée (Pacific

Timber) se révèle aussi être la mieux structurée de manière à recevoir, transmettre et coordonner l'information.

Les thèmes abordés, qu'il s'agisse de l'influence des SPO sur les choix stratégiques des firmes ou sur leurs performances, montrent une meilleure prise en compte du phénomène. En dépit de ces avancées, il demeure un certain nombre d'incertitudes quant aux méthodes et à la structuration de ce champ d'études.

## II – DES QUESTIONNEMENTS MÉTHODOLOGIQUES ET ÉPISTÉMOLOGIQUES QUI DEMEURENT

En raison de la confidentialité du sujet, le débat sur les méthodes tend à se focaliser sur la question du recueil des données. Le processus de traitement des données est en revanche plus classique et relève de méthodes éprouvées. Il n'en reste pas moins que le statut épistémologique de l'objet « stratégies politiques des organisations » reste incertain.

### 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, 2012). Des données précises (ventilation des dépenses, auteur et bénéficiaire notamment) sont disponibles aux États-Unis auprès des organisations publiques cibles en raison d'une réglementation particulière de la vie politique (voir par exemple le site [opensecrets.org](http://opensecrets.org)). En France, il n'a pas été possible pendant longtemps de disposer de données quantitatives équivalentes à ce qui existe aux États-Unis. Le financement de la vie politique française est plus restrictif qu'aux États-

Unis 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. Le Parlement et la Commission européenne ont créé un registre de transparence (sur les lobbyistes européens) public (créé en 2008 et unifié en 2011)<sup>3</sup>. « Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2014, les commissaires, membres de leurs cabinets et directeurs généraux doivent publier des informations relatives aux rencontres avec les représentants d'intérêt » (TIF, 2015, p. 15). À 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<sup>4</sup>. La même démarche a été adoptée au Sénat depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010<sup>5</sup>. La création de la haute autorité pour la transparence de la vie publique en 2013 renforce les contrôles. 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 plus de transparence. Pour autant, il ne faut pas perdre de vue leur caractère déclaratif et facultatif des registres. À titre d'exemple, en 2010 une étude publiée par ALTER EU<sup>6</sup> (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. Une approche externe de l'organisation lobbyiste est néanmoins possible. La presse permet notamment le recueil massif de données secondaires par exemple dans le cadre des bases de données comme Factiva. Elle est traditionnellement une source privilégiée dans les études en science de la communication qui étudient les discours des stratèges politiques. C'est ainsi qu'au sujet de l'influence des *think tanks* Desmoulins et Lamarche (2013) utilisent les « interviews de presse dans lesquelles le think tanks 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) ». Les éléments issus de la presse peuvent être complétés par d'autres sources (sites internet, entretiens téléphoniques, bases 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). Vigeo, la société de notation environnementale, procède de cette manière pour les différents items que comprend son indicateur sur « la transparence et l'intégrité des stratégies et des pratiques d'influence »<sup>7</sup>.

3. <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public>

4. [http://www2.assemblee-nationale.fr/14/representant-d-interets/rep\\_re\\_interet](http://www2.assemblee-nationale.fr/14/representant-d-interets/rep_re_interet)

5. [http://www.senat.fr/role/groupes\\_interet.html](http://www.senat.fr/role/groupes_interet.html)

6. <http://www.alter-eu.org>

7. [www.vigeo.com](http://www.vigeo.com)



Dans un second temps, 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 (Lévy et Rival, 2010). 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. Un questionnaire est envoyé à 75 décideurs publics en relation avec ces entreprises leur demandant d'estimer cette performance. 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. Enfin, l'observation participante (non masquée) apporterait une complémentarité des différentes approches : cible ou acteur, recueil de données internes ou externes à l'organisation lobbyiste.

## 2. Une épistémologie à penser

La question de la méthode ayant été posée, il reste à s'interroger sur la nature de la connaissance produite. En raison de la nouveauté de l'objet étudié, on peut considérer 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 probléma-

tiques par rapport aux approches classiques en gestion. » (Nioche et Tarondeau, 1998, p. 72). Pour autant, il semble difficile sur ce thème de revendiquer une posture positiviste radicale et ce pour au moins deux raisons. La première tient à l'inobservabilité de certains éléments du programme de recherche. Nous faisons 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 se distinguer d'un positivisme exclusif tient à la vision critique développée dans certains 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). Cette approche épistémologique des stratégies politiques des organisations, que l'on pourrait finalement qualifier de positivisme aménagé, se construit au fil de l'eau. Elle est tout à la fois la cause et la conséquence de la collecte des données décrite précédemment. Évoquer les stratégies politiques des organisations renvoie également à une réflexion de fond sur la nature même de l'entreprise or les sciences de gestion ont souvent délaissé ce terrain au profit des économistes et des juristes. La nature politique de l'entreprise est difficilement admise (Favereau, 2015), particulièrement en sciences de gestion, où cette dimension politique est le plus souvent occultée. Pourtant, dès les années 1960, James March

invite à penser l'entreprise comme « coalition politique », soulignant que les objectifs d'une organisation sont le fruit de négociations entre « [...] un ensemble de participants potentiels à l'entreprise : investisseurs, fournisseurs, clients, fonctionnaires et différents types de personnel. Pour être plus conforme à la réalité, cette liste devrait comporter également des analystes financiers, des associations professionnelles, des partis politiques et des syndicats [...] » (March, 1962, tr.fr.1991, p. 27). Le dirigeant d'entreprise joue alors « le rôle d'arbitre politique ». Dans ce même article, March concluait sur « l'important travail théorique qui reste à accomplir » dans l'étude de ces coalitions politiques. C'est en ce sens que l'article d'Antoine Blanc et Benjamin Taupin questionne la légitimité de l'entreprise lobbyiste dans le présent dossier.

### 3. Une structuration du champ ?

Notre revue de la littérature des deux côtés de l'Atlantique 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 États-Unis (et donc dans le monde anglo-saxon) marque l'un des tournants majeurs à cet égard. 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 divi-

sion « Social Issues in Management » de la prestigieuse association américaine de management (numéro spécial de l'*Academy of Management Perspective* d'août 2012). En 2013, le très classique *Strategic Management Journal* accepte enfin, après des années de vaines tentatives, de publier une méta analyse écrite par des acteurs très présents sur le thème des « corporate political activities » aux États-Unis, Hadani et Schuler. 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 (Demil, 1998). Leurs premières contributions sont réunies dans un numéro de la *Revue française de gestion*, à visée 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. Aujourd'hui, 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. Ainsi le groupe de recherche thématique « diplomatie stratégique » de l'AIMS regroupe des chercheurs s'intéressant diversement à l'influence des parties prenantes, à l'intelligence économique ou encore à la corruption. Notons qu'au sein de ce thème, les études sur les stratégies politiques des organisations cohabitent avec

celles sur des pratiques illégales. Le spectre en la matière s'élargit depuis le numéro spécial de la *Revue française de gestion* de 2008 consacré aux déviances et aux délits<sup>8</sup> jusqu'à un très récent article de *l'Academy of Management Journal* sur la mafia (Vaccaro et Palazzo, 2015). En management, de rares travaux existent sur la diplomatie stratégique des entreprises (Saner *et al.*, 2000 ; Lucas, 2012).

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 1983<sup>9</sup> et apporte l'explication suivante : « 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 au 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). La réflexion de March datant de 1962 n'a donc pas fait école pendant vingt ans. Henry Mintzberg met 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. Concernant la recherche en management stratégique en France, d'autres arguments peuvent être mis en avant. L'activité des groupes de pression y est historiquement et culturellement suspectée de nuire à l'intérêt général véhiculé par la tradition rous-

seauiste évoquée précédemment. Nioche et Tarondeau (1998, p. 71) soulignent également les spécificités françaises en matière de « sociologie des élites » et voient dans ces pratiques les manœuvres et l'influence des « réseaux informels de grand corps de l'État ». Il a donc longtemps été difficile d'enquêter sur un phénomène censé ne pas exister dans les « bonnes » pratiques d'entreprises.

Sur un sujet naguère occulté ou considéré comme sulfureux, le développement de nombreuses recherches empiriques pose les bases d'un renouvellement méthodologique et intellectuel de l'étude des stratégies politiques des organisations. Pour autant, il serait hâtif de conclure à la structuration d'un champ, ne serait-ce que parce que la multiplication des recherches sur les stratégies politiques des organisations ne s'accompagne pas d'un véritable travail de conceptualisation. Sur ce sujet, l'équipement sémantique et conceptuel reste encore mal stabilisé. Force est également de souligner la relative absence d'études quantitatives permettant d'élargir l'échelle d'analyse et de s'affranchir des théories à moyenne portée. De surcroît, en dépit des stratégies à l'œuvre pour délimiter le champ des objets de recherche légitimes, il est difficile de cerner ces croyances ou des représentations communes inhérentes à la constitution d'un champ scientifique (Bourdieu, 1976, p. 99)<sup>10</sup>. Les travaux sur les SPO recouvrent en réalité un courant d'approches hétérogènes.

8. *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 183, 2008.

9. 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.

10. « La science n'a d'autre fondement que la croyance collective dans ses fondements que produit et supporte le fonctionnement même du champ scientifique » (Bourdieu, 1976, p. 99)

### III – DE NOUVELLES PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Au-delà du management stratégique, les recherches sur les stratégies des organisations renvoient à des questions plus générales en sciences de gestion. Elles y apportent un certain nombre de réponses qui permettent une problématisation intéressant la discipline dans son ensemble. Deux problématiques transversales majeures émergent ainsi des travaux sur les stratégies politiques des organisations : la question relativement ancienne de l'éthique et celle plus contemporaine de la publicité. 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 présentons 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.

#### 1. La pratique éthique

Les métiers de l'influence sont particulièrement sensibles, tant sur le plan managérial que sur le plan sociétal. 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). Comme résumé dans le tableau 3, 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. C'est pour cela que l'article de Nicolas Balas, Florence Palpacuer et Clara Roussey prolonge la réflexion sur les liens RSE/SPO dans ce dossier.

La littérature liant éthique et lobbying propose une approche essentiellement normative (Oberman, 2004) basée sur des cadres de réflexion divers. Keffer et Hill (1997), suggèrent l'application d'une éthique communautariste au lobbying, où la satisfaction de tous les intérêts serait un élément de développement démocratique, nommé pluralisme. Pour Hamilton et Hoche (1997), un lobbying éthique serait une action qui maximise les gains pour les uns 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, 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 ;

**Tableau 3** – 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

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 du lobbying.

En pratique, la littérature sur les rapports entre éthique et lobbying aboutit souvent à l'établissement d'une grille de critères d'un lobbying éthique. 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 croissants : légal, éthique et « admirable ». 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'intérêts) et engagement envers les parties prenantes externes (transparence, partage d'information). De manière plus détaillée, Hamilton

et Hoche (1997) proposent une liste de huit critères à respecter. Ostas (2007) quant à lui nous met sur la trace du code éthique de l'American League of Lobbyists (ALL) existant depuis 1979<sup>11</sup>. L'étude la plus connue sur le sujet demeure celle du Woodstock Theological center de l'université américaine de Georgetown, publiée en 2002 (WTCGU, 2002). Elle propose sept principes à appliquer pour un lobbying éthique. Prenant le contrepied de cette littérature anglo-saxonne très théorique et normative, il serait souhaitable de développer des études de terrain, à la fois descriptives et analytiques, sur la question de l'éthique et de la structuration de la profession de lobbyiste.

## **2. La frontière « public/privé » et la publicitude**

Étymologiquement, 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 stratégies politiques des organisations 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 réponses apportées en la matière. Comme cela est résumé dans le tableau 4, la spéci-

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

**Tableau 4** – Les SPO et la publicité : 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

ficité 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.

D'une part, certaines organisations lobbyistes sont en réalité des acteurs issus du secteur public et les organisations publiques cibles des lobbyistes deviennent stratégiques à leur tour. Il s'agit du sujet traité dans ce dossier par l'article d'Isabelle Kustoscz. La question est de savoir s'il existe des spécificités du secteur public en matière de stratégie politique. Les universités américaines sont à cet égard un terrain d'étude privilégié par les chercheurs anglo-saxons (De Figueiredo et Silverman, 2006). 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.

D'autre part, les stratégies politiques des organisations privées qui participent au processus de création d'un grand nombre de décisions publiques interpellent encore la frontière entre les secteurs public et privé.

Le lobbyiste peut aujourd'hui être qualifié de « pivot » entre les différentes parties prenantes et l'État (Dahan *et al.*, 2014). Cette question 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). De manière générale, l'ensemble des travaux sur les stratégies politiques des organisations décrivent de multiples processus de décision publique (lois nationales ou directives européennes le plus souvent) portant l'empreinte de stratégies politiques. En définitive, on assisterait à une hybridation 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 » (Émery 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 s'analysent bien au prisme de l'hybridation (Huré, 2012) comme des stratégies politiques.

## CONCLUSION

Sommes-nous dans la description et l'analyse d'un épiphénomène ou assistons-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. Épiphénomène ? Il est vrai que les stratégies politiques des organisations mobilisent les différentes spécialités 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 la description du travail de lobbyiste et par le phénomène de professionnalisation, notamment en cabinet. La comptabilité et le contrôle de gestion sont également abordés dans ces 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. 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. Au-delà de ces questions, il est loisible de s'interroger plus fondamentalement sur l'existence d'une « matrice disciplinaire » au sens de Kuhn (1962 et 1969<sup>12</sup>) 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). À cet égard, la contribution des stratégies politiques des organisations aux sciences de gestion est triple :

- de nature conceptuelle puisque 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, classiques comme celle de l'éthique ou plus contemporaine comme celle de la publicité, traversent 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. Il renvoie à la possibilité d'un véritable champ au sens de Bourdieu (Bourdieu, 1976 ; Fabiani, 2001). Ce champ reste cependant peu consolidé et se construit essentiellement par 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.

12. cf. Note p. 72.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alzola M. (2013). "Corporate dystopia: The ethics of corporate political spending", *Business & Society*, vol. 52, n° 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. 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*, vol. 80, n° 1, p. 23-35.
- Baron D.P. (1995). *Business and its Environment*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Bhagat S., Romano R. (2001). "Event studies and the law: part I: technique and corporate litigation", *Yale ICF working paper*, April.
- Bhambri A., Sonnenfeld J. (1988). "Organization structure and corporate social performance: a field study in two contrasting industries", *Academy of management journal*, vol. 31, n° 3, p. 642-662.
- Boatright J. (2009). "Rent seeking in a market with morality: solving a puzzle about corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 88, n° 4 supplément, p. 541-552.
- Boddeyn J., Brewer T. (1994). "International business political behavior: new theoretical directions", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 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.
- Bonardi J.P. (2011). "Corporate political resources and the resource-based view of the firm", *Strategic Organization*, vol. 9, n° 3, p. 247-255.
- Bonardi J.P., Hillman A., Keim G. (2005). "The attractiveness of political markets: implications for firm strategy", *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 2, p. 397-413.
- 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.
- Boyer R. (1997). « Évolution 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*, Boyer R., Charron E., Jurgensen U., Tolliday S., Oxford University press, Oxford.



- Bozeman B. (1987). *All Organizations are Public. Bridging Public and Private Organizational Theories*, Josey Bass publications.
- Burlaud A. et Laufer R. (1980). *Management public, Gestion et légitimité*, Dalloz, Paris.
- Chanut V. (2011). *Allocution d'ouverture des premiers ateliers du management public*, LARGEPA, note de recherche, 24 janvier.
- 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.
- Corrado F. (1984). *Media for Manager*, Prentice Hall, New Jersey.
- Dahan N., Doh J., Raelin J. (2014). "Pivoting the role of Government in the business & society interface: A stakeholder perspective", *Journal of Business ethics*, published online, 1 august.
- De Figueiredo J., Silverman B. (2006). "Academic earmarks and the returns on lobbying", *Journal of Law and Economics*, Oct., vol. 49, n° 2, p. 597-625.
- 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 », *Intelligence économique et lobbying, au prime des valeurs publiques*, Rival M., Bournois F. et Chanut V. (éds), éditions ESKA, Paris, p. 165-190.
- Emery Y. et Giaque D. (2005). « Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2005/4, 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 », *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu*, Lahire B., La Découverte, coll. « Poche/Sciences humaines et sociales », p. 75-91.
- Favereau O. (2015). « La "fin" de l'entreprise privée », *L'entreprise dans un monde sans frontières : perspectives économiques et juridiques*, Supiot A. (dir.), Dalloz, coll. « Les sens du droit », Paris, p. 305-320.
- Gibert P. (2008). « Un ou quatre management publics ? », *Politiques et management public*, vol 26, n° 3, p. 7-23.
- 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, n° 1, p. 1-14.
- Hadani M., Dahan N., Doh J. (2015). "The CEO as chief political officer: managerial discretion and corporate political activity", *Journal of Business Research*, vol. 68, n° 11, p. 2330-2337.

- Hadani M., Schuler D. (2013). "In search of El Dorado: the elusive returns on corporate political investments", *Strategic Management Journal*, vol. 34, n° 2, Feb., p. 165-181.
- Hamilton B., Hoche D. (1997). "Ethical standards for business lobbying: some practical suggestions", *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, n° 3, p. 117-129.
- Herander M., Pupp R. (1991). "Firm participation in steel industry lobbying", *Economic Inquiry*, vol. 39, janvier, p. 134-147.
- Hillman A., Keim G., Schuler D. (2004). "Corporate political activity: A review and research agenda", *Journal of Management*, vol. 30, n° 6, 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*, vol. 24, n° 4, p. 825-857.
- 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.
- Huré 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*, vol. 54, n° 2, p. 233-253.
- Kaufman A., Englander E., Marcus A. (1993). "Selecting an organizational structure for implementing issues management, a transaction cost and agency theory perspective", *Corporate Political Agency*, B. Mitnick (Eds). 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*, vol. 16, n° 12-13, p. 1371-1379.
- 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.
- Kuhn T. (1962 première ed.). *La structure des révolutions scientifiques*, Éditions Champs Flammarion, France.
- 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.
- Lemieux C. (2012). « Peut-on ne pas être constructiviste ? », *Politix*, n° 100, p. 169-187.
- Lenway S.A., Rehbein K., Starks L. (1990). "The impact of protectionism on firm wealth: The experience of the steel industry", *Southern Economic Journal*, vol. 56, p. 1079-1093.
- Levy A. et Rival M. (2010). « Les associations du secteur médicosocial sous tutelle publique : vers l'émergence de formes d'entrepreneuriat ? », *Politiques et Management Public*, vol. 27, n° 3, p. 55-77
- 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, n° 1, January, p. 223-247.
- 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, n° 3, p. 342-362.
- McWilliams A., Siegel D. (1997). "Event studies in management research: theoretical and empirical issues", *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 3, June, p. 626-657.
- March J. (1962). "The business firm as a political coalition", *Journal of politics*, p. 662-768, traduction française *Décisions et organisation*, March J., Édition d'organisations, 1991, p. 17-31.
- 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*, vol. 94, n° 3, 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*, vol. 109, n° 2, p. 245-262.
- Ostas D. (2007). "The law and ethics of K street lobbying, the first amendment and the duty to create just laws", *Business Ethics Quarterly*, vol. 17, n° 1, p. 33-63.
- Parker G., Parker S., Dabros M. (2013). "The labor market for politicians: why ex-legislator gravitate to lobbying", *Business & Society*, vol. 52, n° 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.
- Rival M. (2012). « Entreprises privées et décision publique : acteurs et organisation stratégique du lobbying dans les grandes entreprises en France », *Politiques et Management Public*, vol. 29, n° 3, p. 431-449.
- Rousseau J.-J. (1985). *Du Contrat Social*, Livre II, chapitre 3, p. 95, Paris, Bordas, Première édition 1762.
- 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, n° 2, p. 194-210.
- 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”, *Research in corporate social performance and policy*, in Preston L.E., vol. 4, CT, JAI Press, Greenwich, p. 105-127.
- 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.
- 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.
- Transparence Internationale France (2015). *Lobbying en Europe, influence cachée, accès privilégié*, Paris, rapport, avril.
- Vaccaro A., Palazzo G. (2015). “Value against violence: institutional change in societies dominated by organized crime”, *Academy of Management Journal*, vol. 58, n° 4, p. 1075-1101.
- Woodstock Theological Center of Georgetown University (WTCGU) (2002). “A Woodstock Forum featuring Thomas Reese”, *Woodstock Report*, Claybrook J., McCarthy M., Susman T., vol. 72, n° 12.