

Les ressources politiques de l'entreprise : proposition d'une typologie

Mourad Attarça

Maître de Conférences - Université Nancy II

IUT Charlemagne - GREFIGE

Mots-clés :

Ressources politiques, *Resource-based view*, Stratégie politique de l'entreprise, Lobbying

Résumé :

Les activités politiques mises en oeuvre par les entreprises, telles que le lobbying, peuvent permettre l'acquisition d'avantages concurrentiels durables. Cet article est une contribution à la conceptualisation des stratégies et des activités politiques conduites par les entreprises. Le référentiel théorique de cette conceptualisation est celui de la théorie des ressources ou *resource-based view*. En nous appuyant sur différentes approches de la notion de ressources politiques et sur trois études de cas concret d'actions de lobbying, nous proposons une typologie de six catégories de ressources politiques génériques : les ressources d'informations, les ressources relationnelles, les ressources symboliques, les ressources organisationnelles et les ressources financières. Chaque catégorie est conçue autour de ressources-stocks (des actifs) et de capacités ou savoir-faire (*capabilities*) permettant de développer les ressources-stocks. Ces ressources génériques peuvent avoir une double origine : internes à l'entreprise et directement contrôlées par elle, ou externes à l'entreprise et pouvant être mobilisées dans le cadre de relations de relations formelles ou informelles avec des parties prenantes alliées. Enfin, ces ressources peuvent avoir un double statut : individuel et contrôlés directement par une entreprise, ou collectif et partagés avec d'autres parties prenantes. Cette typologie permet de clarifier et de qualifier les ressources politiques des entreprises, facilitant ainsi l'analyse de leurs stratégies politiques. Le recours à la théorie des ressources permet par ailleurs d'élaborer un lien conceptuel entre l'analyse des stratégies politiques des entreprises et l'analyse de leurs stratégies concurrentielles.

Introduction

L'entreprise en action politique demeure un objet de recherche encore relativement peu exploré comparativement à d'autres thématiques du management stratégique. Plusieurs auteurs ont montré l'importance des activités politiques, comme par exemple le lobbying, comme levier pour -et dans- le développement stratégique de l'entreprise (Baron, 1995 ; Buccholz, 1992 ; Marcus, 1984 ; Schuler, 1996 ; Yoffie, 1988). L'activité d'influence des décisions publiques permet de limiter, voire d'échapper à, certaines pressions réglementaires¹, ou encore de profiter d'opportunités réglementaires². Dans un article dressant un bilan des recherches académiques sur le thème de l'entreprise et la politique, Vogel (1996) constate que, malgré un intérêt croissant, l'analyse des relations entreprise-politique ne constitue pas encore un champ de recherche à part entière. L'auteur souligne que la plupart des recherches demeurent descriptives et souffrent d'un manque de conceptualisation. L'analyse des activités politiques des entreprises demeure effectivement un champ de recherche en construction d'où émergent cependant de nombreuses contributions théoriques dont la synthèse reste à élaborer.

Cet article est une contribution à la conceptualisation des pratiques politiques des entreprises. Plus précisément, nous nous proposons de présenter et de développer le concept de "ressources politiques de l'entreprise" appliquant ainsi la notion de ressources stratégiques (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984) aux activités politiques de la firme. La notion de ressources politiques de l'entreprise n'est pas totalement originale et a été introduite explicitement par Oberman (1993) dans le contexte des firmes américaines. Plus récemment, Attarça (2000) et Dahan (1999, 2001) ont utilisé ce concept dans le cadre des entreprises françaises et ont proposé respectivement une typologie des ressources politiques. A partir de l'analyse empirique de trois cas d'actions de lobbying engagées par des entreprises, nous proposerons une typologie des ressources politiques et nous en discuterons la portée et l'utilisation.

1• Les ressources politiques de l'entreprise : le cadre conceptuel

11• Les concepts de stratégie politique et d'activités politiques de l'entreprise

Plusieurs auteurs ont exploré les concepts d'activités politiques, de stratégie politique ou des tactiques politiques (Attarça, 2000 ; Baron, 1995 ; Baysinger, 1984 ; Boddewyn et Brewer, 1994 ; Epstein, 1969 ; Getz, 1997 ; Keim et Baysinger, 1988 ; Keim et Zeithaml,

1986 ; Mitnick, 1993 ; Mahon, 1993 ; Nioche et Tarondeau, 1998 ; Oliver, 1991 ; Pfeffer et Salancik, 1978, Yoffie, 1988). Les différentes approches de ces concepts se caractérisent par une hétérogénéité dans les termes et les définitions utilisés. Epstein (1969) définit par exemple les activités politiques de l'entreprise comme étant "*toutes les activités engagées avec l'intention d'orienter, d'affecter ou d'influencer l'action gouvernementale*" (p. 11). Les pouvoirs publics sont donc au cœur de la stratégie politique de l'entreprise. Pour Mahon (1993) par contre, la stratégie politique de l'entreprise ne concerne pas seulement les activités développées vis-à-vis des pouvoirs publics mais porte sur "*l'ensemble des activités qui permettent d'acquérir, de développer et d'utiliser le pouvoir pour obtenir un avantage dans une situation de conflit*" (p. 196). Cette approche renvoie à la notion de stratégie hors-marché de Baron (1995) ou à celle de stratégie institutionnelle (Bensedrine, 1998). Elle fait référence aux comportements de l'entreprise face aux parties prenantes ou *stakeholder* (Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman, 1984 ; Jones, 1995 ; Martinet et Reynaud, 2001) de son environnement institutionnel, sans qu'une décision publique ne soit nécessairement en jeu (par exemple, la gestion des relations avec des groupes d'intérêt écologistes, consommateurs...). Par souci de clarté, nous utiliserons le terme stratégie politique au sens de Epstein, c'est-à-dire comme un ensemble d'activités relationnelles en rapport avec des institutions publiques, ou en rapport avec un processus de décision publique. La stratégie politique de l'entreprise consiste à organiser et à planifier les différentes activités politiques de l'entreprise dans une perspective de moyen-long terme. Comme le soulignent Baron (1995) et Martinet (1984), la stratégie politique de l'entreprise vient compléter sa stratégie concurrentielle. La *stratégie générale* de l'entreprise peut ainsi être vue sous une forme duale, politique d'une part (en relation avec l'environnement politique ou institutionnelle), et concurrentielle d'autre part (en relations avec le marché). Baron (1994) et Attarça (1999) ont montré comment interagissent les stratégies politique et concurrentielle de l'entreprise.

Nous appelons activités politiques, les différentes catégories d'actions mises en oeuvre dans le cadre de la stratégie politique de l'entreprise. C'est le *contenu* même de la stratégie politique. Les activités politiques ont comme objectif, direct ou indirect, la production des règles institutionnelles favorables aux intérêts de l'entreprise (Baron, 1995, Epstein, 1969 ; Keim et Zeithaml, 1986 ; Getz, 1993). Ces activités politiques peuvent être classées en deux catégories (Tableau 1) : d'une part, les activités ayant comme objectif d'influencer une décision publique particulière, d'autre part, les activités à portée plus globale, dont le but est de créer un climat politique favorable à l'entreprise et à ses intérêts.

Tableau 1 : Les activités politiques de l'entreprise

Activités politiques ponctuelles	Activités politiques permanentes
Lobbying	Financement politique
Mobilisation politique	Information politique
Communication politique	Constitution de coalitions durables
Constitution de coalitions <i>ad hoc</i>	
Activités juridiques	

Principale activité politique ponctuelle, le lobbying désigne les actions d'influence directement engagées vis-à-vis des décideurs publics (par exemple, des rencontres formelles ou informelles avec des décideurs publics). La mobilisation politique ("*constituency building*") désigne tous "*les efforts pour identifier, sensibiliser et motiver à l'action politique les individus qui peuvent être affectés par une politique publique qui concerne (également) l'entreprise*" (Keim et Zeithaml, 1986 : p. 830). L'entreprise joue un rôle d'entrepreneur politique et cherche à susciter des réactions convergentes pour renforcer l'efficacité de son action politique. La communication politique est une forme particulière de mobilisation, visant la société civile et l'opinion publique. L'objectif est de faire pression sur les pouvoirs publics en médiatisant le débat et les enjeux d'une décision publique (Keim et Zeithaml, 1986 ; Pasquero, 1979), par exemple à travers des campagnes publicitaires. La constitution de coalitions *ad hoc* -ou la participation à de telles coalitions- consiste à mettre en place des structures collectives temporaires de lobbying rassemblant des acteurs liés par des intérêts ponctuels communs (Pijnenburg, 1997). Il s'agit de structures dont la durée de vie est souvent liée à la prise d'une décision publique, ou à l'aboutissement de l'action collective de lobbying. Le recours à des procédures devant les tribunaux ou devant les administrations *ad hoc* constitue également une activité politique en soi. Ces activités peuvent s'inscrire dans une tactique visant à contester la légalité d'une décision publique, ou à en retarder l'application.

Certaines activités politiques ne concernent pas directement une décision publique particulière. Ce sont des activités que l'on peut qualifier de permanentes ou routinières. C'est le cas des activités de financement politique³ (financement de responsables politiques, de partis politiques ou des campagnes électorales), légal (Baron, 1995 ; Epstein, 1969 ; Keim et Zeithaml, 1988) ou illégal (Oberman, 1993). Cette activité permet d'influer directement sur la composition du pouvoir politique, de faciliter l'accès aux décideurs politiques-clés mais aussi d'influer directement sur certaines politiques publiques (Baron, 1995). Les activités d'information politique, c'est-à-dire les échanges réguliers d'informations avec des responsables publics, constituent des activités politiques permanentes qui contribuent à établir des relations de confiance avec certains décideurs publics et à influencer, à terme, leur

référentiel de décision. Enfin, l'organisation de coalitions durables (non liées à une décision publique précise) représente une autre forme d'activité politique. Il peut s'agir par exemple de coalitions d'entreprises de taille comparable⁴ ou issues d'un même bassin d'emplois. Ce sont, en règle générale, des structures collectives d'influence plus stables que les coalitions *ad hoc* et peuvent en ce sens être considérées comme de véritables groupes d'intérêt.

La mise en oeuvre de la stratégie politique, c'est-à-dire la conduite des différentes activités politiques repose sur des moyens ou des ressources particulières : humaines, financières, matérielles, organisationnelles, etc. Ces ressources, parce qu'elles servent un processus d'influence politique et parce qu'elles sont le support d'une stratégie et d'activités politiques, peuvent être elles-mêmes qualifiées de politiques.

12• Le concept de ressources politiques de l'entreprise

121• Les principes de la théorie des ressources (resource-based view)

La théorie des ressources est une théorie⁵ fondée sur deux hypothèses principales : d'une part, les entreprises sont hétérogènes quant aux ressources qu'elles détiennent, d'autre part, la mobilité des ressources est imparfaite, ce qui rend plus difficile leur acquisition ou leur transfert d'une firme à l'autre (Barney, 1991). Dans cette théorie, l'entreprise est d'abord vue comme un portefeuille de ressources (Dejoux, 1998). Barney distingue trois types de ressources détenues par l'entreprise : les ressources physiques (technologie, usines et équipements, accès aux matières premières, localisation), les ressources humaines (formation du personnel, expériences acquises, relations sociales...) et les ressources organisationnelles de la firme (système de gestion, système d'information, système de coordination...). Cette classification a été enrichie par Grant (1991) qui recense trois autres catégories de ressources fondamentales : les ressources financières, les ressources technologiques et la réputation de l'entreprise. Certains auteurs (Arègle, 1995 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Wernerfelt, 1984) font par ailleurs la distinction entre les ressources matérielles de l'entreprise, qui rentrent dans le processus de production (les ressources de type "actifs"), et les compétences ou capacités (savoir-faire des employés, attitudes collectives, culture de l'organisation...) qui permettent d'exploiter ces ressources.

L'acquisition et l'accumulation des ressources sont ainsi placées au cœur de la stratégie de la firme. Les ressources apparaissent alors comme des fondements sur lesquels s'appuie l'entreprise pour assurer son développement. Toutefois, toutes les ressources n'ont pas la

même importance stratégique pour l'entreprise. Selon Grant (1991), "*les ressources les plus importantes sont celles qui sont durables, difficiles à identifier et à comprendre, imparfaitement transférables, difficilement duplicable, et pour lesquels l'entreprise possède une maîtrise et un contrôle réels*" (p. 129). Pour Barney (1991), une ressource est stratégique si elle permet l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable, et permet de créer *in fine* une rente de situation découlant de son exploitation (Grant, 1991). Il en ressort ainsi quatre qualités fondamentales pour une ressource stratégique. La ressource doit être valorisable dans le sens où elle permet de créer de la valeur pour l'entreprise, par exemple en lui permettant d'exploiter des opportunités du marché, ou en limitant des menaces. La ressource doit également être rare, sa détention permettant de développer un avantage concurrentiel unique. La ressource doit être difficilement imitable, les ressources étant le fruit de conditions historiques uniques à l'entreprise et la relation causale entre la ressource et l'avantage concurrentiel qu'elle génère est ambiguë. Enfin, la ressource doit être imparfaitement substituable, ce qui permet d'éviter le contournement de sa rareté garantissant ainsi son caractère défendable et durable.

122• La théorie des ressources et l'analyse des stratégies politiques de l'entreprise

Getz (1997) recense neuf théories -ou courants de pensée- utilisées par divers auteurs comme cadre ou référentiel conceptuel dans l'analyse des activités politiques de l'entreprise : la théorie des groupes d'intérêt⁶, la théorie de l'action collective (Olson, 1978) la théorie du *public choice*⁷ (Keim et Zeithaml, 1986), la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1994), la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), la théorie de l'échange⁸, la théorie comportementale de la firme⁹ (Rehbein et Schuler, 1995 ; Yoffie, 1987), la théorie institutionnelle de la firme (DiMaggio et Powell, 1983 ; Oberman, 1993) et la théorie de l'agence¹⁰ (Mitnick, 1993). Nous pensons que la théorie des ressources peut également constituer un référentiel théorique intéressant pour l'analyse des stratégies politiques. La théorie des ressources permet en effet d'intégrer conceptuellement la notion de "stratégie politique de l'entreprise" dans le management stratégique. Baron (1995) ou Martinet (1984) ont proposé une approche duale de l'entreprise, de son environnement et de sa stratégie. L'entreprise est vue comme étant simultanément un acteur technico-économique et une institution socio-politique, évoluant simultanément dans un environnement marchand et dans un environnement institutionnel, composée d'acteurs socio-politiques et régie par des règles de nature politique. La stratégie générale de l'entreprise est duale : d'une part, marchande ou concurrentielle (*market strategy*) et, d'autre part, non-marchande ou politique (*non market strategy*). Ces deux stratégies, ou plutôt ces deux dimensions de la stratégie générale de l'entreprise, sont en interaction permanente et s'influencent mutuellement

(Attarça, 1999). Le concept de ressources présente l'intérêt d'unifier conceptuellement les deux dimensions de la stratégie de l'entreprise. Les activités politiques de l'entreprise ont pour objectif la création de conditions institutionnelles favorables au développement de l'entreprise. En ce sens, la stratégie politique de l'entreprise constitue un véritable levier pour sa stratégie concurrentielle (Epstein, 1969 ; Baron, 1995 ; Yoffie, 1988) car elle permet ou elle facilite l'acquisition d'avantages concurrentiels durables. Les ressources exploitées dans la conduite des activités politiques (par exemple, l'accès privilégié à des décideurs publics) peuvent donc constituer des ressources stratégiques au sens de Barney (1991). Yoffie (1988) qualifie par exemple d'avantage concurrentiel politique l'exploitation privilégiée d'une ressource politique.

123• La notion de ressource politique de l'entreprise

Dans une synthèse de la littérature sur le concept de ressource politique, Dahan (2001) montre que cette notion reste confuse et renvoie à des définitions et à des approches différentes (Attarça, 2000 ; Baron, 1995 ; Boddewyn et Brewer, 1994 ; Boddewyn, 2000¹¹ ; Epstein, 1969 ; Oberman, 1993). Epstein (1969) ou Boddewyn et Brewer (1994) ne font pas référence explicitement au terme de "ressource" mais identifient les facteurs nécessaires au succès d'une action politique menée par une entreprise. Pour Boddewyn et Brewer (1994), le succès de l'action politique ne dépend pas nécessairement des biens matériels mis en oeuvre, mais peut résulter du temps consacré à l'action politique par les dirigeants d'entreprise, de compétences organisationnelles, d'informations privilégiées, ou de l'accès à des responsables publics. Baron (1995) développe la notion d'actifs politiques (*non-market assets*) qui représentent les moyens nécessaires à la mise en oeuvre d'une stratégie politique (*non-market strategy*). Pour l'auteur, deux ressources sont à l'origine d'une stratégie politique : d'une part, l'expertise, le savoir-faire et les compétences des managers à pouvoir traiter avec les parties prenantes socio-politiques (pouvoirs publics, médias, groupes d'intérêt...) ; d'autre part, la réputation sociale de l'entreprise auprès de ces mêmes parties prenantes, c'est-à-dire sa réputation acquise du fait de son comportement socio-politique (en matière d'environnement ou de philanthropie par exemple). Baron montre que ces deux ressources sont stratégiques dans le sens où elles sont durables, valorisables, rares, et difficilement imitables.

Oberman (1993) fait référence explicitement à la théorie des ressources tout en s'inscrivant dans le courant de la théorie institutionnaliste de la firme (DiMaggio et Powell, 1991). Constant le caractère incomplet de la typologie des ressources de Barney (1991), l'auteur développe la notion de "ressources institutionnelles". Les ressources institutionnelles recouvrent aussi bien les institutions publiques formelles (Gouvernement, administrations,

Parlement, tribunaux, organisations professionnelles...), les institutions informelles (réseaux relationnels, médias, société), que les productions -ou *outputs*- de ces institutions (décisions publiques, valeurs sociales, normes, idéologies, opinion publique). A la différence des autres ressources stratégiques, les ressources institutionnelles ne sont pas directement contrôlées par l'entreprise, mais seulement "empruntées" pour ses propres intérêts. En fait, dans l'approche de Oberman, les décisions et les institutions publiques représentent aussi bien la cible de l'action politique de l'entreprise (qui souhaite les influencer), qu'un moyen de l'action politique (leur utilisation au profit des intérêts de l'entreprise). La notion de "ressource institutionnelle" n'est pas cohérente avec les hypothèses de la théorie des ressources pour lesquelles "*les ressources sont des inputs qui rentrent dans le processus de production*" (Grant ; 1991 : p.118). Par construction donc, les ressources politiques sont des "inputs" des activités politiques de l'entreprise. Le concept de ressource institutionnelle proposé par Oberman relève en fait plus d'une parabole permettant de rendre compte des opportunités offertes par l'exploitation -voire la *capture* (Stigler, 1971)- des réglementations et des institutions réglementaires.

Analysant les différentes approches du concept de ressources politiques, Dahan (2001) insiste sur les notions de ressources politiques collectives et de ressources politiques externes. Les ressources collectives sont des ressources développées au sein de groupes d'intérêt ou au sein de coalitions *ad hoc*. Les ressources externes sont des ressources en provenance de parties prenantes extérieures à l'entreprise (par exemple d'autres entreprises, des syndicats, des groupes d'intérêt, des médias, le public en général...). Les notions de ressources politiques collectives et externes renvoient aux nombreuses possibilités de collusion que permet l'action politique de l'entreprise : dans le cadre d'organisations professionnelles, de coalitions *ad hoc*, de coalitions durables, voire dans le cadre d'entente informelle avec d'autres parties prenantes. Boddewyn et Brewer (1994) soulignent à juste titre que, contrairement aux ententes dans le cadre des stratégies concurrentielles, les collusions politiques ne sont ni interdites, ni réglementées. Les marges de manœuvres dans la conduite d'une stratégie politique sont ainsi plus larges que celles des stratégies concurrentielles.

Avant de proposer une typologie des ressources politiques génériques, intégrant les apports des différents auteurs cités plus haut et compatible avec la théorie de ressources, nous présentons dans la deuxième partie de cette contribution trois études de cas pratiques. Ces cas abordent trois situations dans lesquelles des entreprises s'engagent des actions politiques pour influencer des décisions publiques, mobilisant ainsi des ressources politiques *ad hoc*.

2• Trois cas de mobilisation de ressources politiques¹²

21• Virgin Megastore et la réglementation du travail dominical

En 1989, Virgin, nouveau venu dans la distribution de produits culturels en France, ouvre son premier Megastore sur les Champs-Élysées à Paris. L'entreprise fait de ses horaires d'ouverture (de 10 h à 24 h, 7 jours sur 7) un facteur de différenciation majeure face à son principal concurrent, la Fnac. Ce choix stratégique place l'entreprise dans l'illégalité puisque le travail dominical est, sauf cas dérogatoires, interdit en France¹³. Des plaintes déposées par la CFDT et la CGT conduisent à une première condamnation de l'entreprise à fermer son magasin le dimanche et à payer des astreintes en cas de nouvelles infractions. Loin de renoncer à son choix stratégique, la direction de Virgin s'engage dans un processus d'influence et de pression politique vis-à-vis des autorités publiques locales (Préfecture de Paris) et nationales (ministère du Travail, secrétariat d'Etat au Commerce et à l'Artisanat). Le processus politique engagé dure plus de quatre années et s'articule autour de trois types d'actions. D'une part, l'entreprise cherche à sensibiliser l'opinion publique mais aussi les différentes parties prenantes publiques du problème à la spécificité de sa situation, mais aussi aux incohérences et à l'inadéquation supposée de la loi française aux nouvelles conditions de la distribution moderne. Devenu symbolique, le "combat" de Virgin est largement médiatisé (articles dans la presse, participations du PDG de Virgin Store à des débats radio-télévisés). D'autre part, confortée par le soutien du public, Virgin crée volontairement des situations conflictuelles et les médiatise largement : refus de respecter les décisions de justice, lancement de campagnes de publicité politique (affichage, presse), organisation de pétitions au sein de son magasin, recueil de soutien public de plusieurs personnalités politiques, organisation de manifestations publiques de son personnel, menace de gel de ses investissements en France. Enfin, parallèlement, l'entreprise engage des discussions avec différents responsables publics (ministres, élus locaux, députés). La direction de l'entreprise élabore un "livre blanc" synthétisant sa situation sur le plan économique, concurrentiel, social et réglementaire. L'entreprise cherche à négocier une dérogation à la réglementation en contrepartie d'engagements en termes de création d'emplois¹⁴ et de garanties sur les conditions du travail dominical (volontariat, majoration du salaire). Surtout, l'entreprise cherche à se démarquer de l'action politique engagée par l'association "Le Dimanche", une coalition *ad hoc* mise en place par plusieurs entreprises de la grande distribution spécialisée (Leroy Merlin, André, Quai de Marques...), mais dans le même temps à contrer l'action politique concurrente engagée par la Fnac. L'action politique de Virgin est globalement un succès

puisque'une loi adoptée en décembre 1993¹⁵ introduit de nouvelles dispositions dérogatoires permettant indirectement l'ouverture dominicale du Virgin Megastore.

22• Bull et la réglementation sur la protection des logiciels

Au début des années 90, le constructeur informatique français Bull est confronté à la menace d'une directive européenne visant à protéger les logiciels informatiques de la copie et du piratage et interdisant leur décompilation¹⁶. La décompilation des logiciels des entreprises concurrentes est une opération technique quasi-nécessaire pour la réalisation de systèmes "interopérables", c'est-à-dire compatibles entre eux. Pour Bull, la décompilation est d'autant plus vitale, que le constructeur français a opté une stratégie d'offre basée sur les "systèmes ouverts" (systèmes -ordinateurs et logiciels- compatibles avec ceux des concurrents). Selon Bull, le projet de directive est inspiré par les positions du leader du secteur, IBM, et reflète une conception du marché fondée sur des "systèmes propriétaires" avantageuse pour le constructeur américain. Bull a mis en oeuvre différentes actions politiques, sur le plan national comme sur le plan communautaire, à titre individuel et dans le cadre d'une coalition politique *ad hoc*. Sur le plan national, Bull a cherché à mobiliser les différentes entreprises a priori favorables à l'interopérabilité (Cap Gemini Sogeti, les entreprises membres du Syntec, le club des grandes entreprises utilisatrices d'information...) et dont les intérêts peuvent être convergents avec ceux du constructeur français. Par ailleurs, grâce à ses réseaux relationnels dans l'administration française, Bull a engagé plusieurs actions de lobbying auprès des responsables publics nationaux pour obtenir une position de principe de l'Etat français qui soit favorable à ses intérêts. Sur le plan communautaire, Bull a initié la mise en place d'une coalition politique *ad hoc* (ECIS) ressemblant plusieurs entreprises européennes, américaines ou japonaises favorables au droit à la décompilation. Cette coalition devait en particulier être un contre-pouvoir à une autre coalition *ad hoc* (SAGE) initiée par IBM et défendant des intérêts opposés. En tant que constructeur européen, Bull a mené, par l'intermédiaire de sa cellule permanente à Bruxelles, diverses actions d'influence auprès des responsables de la Commission européenne ou auprès des élus du Parlement européen : entrevues, réunions d'informations, participations à des auditions, participations à des comités d'experts, mobilisation des élus français... Ces actions politiques ont été coordonnées avec celles menées directement par la structure organisationnelle *ad hoc* de ECIS. Soutenu par un cabinet spécialisé en lobbying, ECIS a été très actif : production et diffusion d'informations à caractère technique, économique et juridique, promotion d'un discours favorable à l'interopérabilité¹⁷, maintien d'un contact permanent avec les responsables à la Commission (réactions aux propositions, participation aux auditions, entrevues), lobbying auprès du

Parlement (rapporteurs, élus) et médiatisation de la question de l'interopérabilité (conférences de presse, opération de relations publiques...). L'action politique engagée par Bull peut être globalement considérée comme un succès puisque la directive finalement adoptée le 14 mai 1991 autorise la décompilation sous certaines conditions, jugées acceptables par le constructeur français¹⁸.

23• Atochem et la réglementation sur les CFC

Au début des années 80, Atochem, comme d'autres producteurs de CFC¹⁹, est confrontée à une menace d'interdiction de ces produits. Depuis 1974, plusieurs études scientifiques mettent en effet en cause les CFC dans la destruction de la couche d'ozone. Sous la pression de mouvements écologiques, mais aussi de la communauté scientifique, plusieurs Etats ont commencé à réglementer -dans un sens restrictif- la production et la commercialisation des CFC. A partir de 1981, sous l'égide de l'UNEP (programme des Nations-Unies pour l'environnement), des négociations sont engagées pour trouver élaborer une réglementation internationale sur les CFC. Outre les Etats, différentes parties prenantes (industriels, scientifiques, écologistes) sont associées au processus réglementaire. Atochem a mis en oeuvre un ensemble d'actions politiques à titre individuel ou collectif pour défendre au mieux ses intérêts. Une cellule interne *ad hoc* a été mise en place, et chargée de coordonner l'ensemble des actions politiques de l'entreprise. Plusieurs études scientifiques, économiques et juridiques ont été menées, permettant de construire et de légitimer un discours favorable aux intérêts de l'entreprise. Atochem a par ailleurs conduit une large campagne de sensibilisation des pouvoirs publics français (relations publiques, visites de sites, informations) sur la situation de l'entreprise et sa politique générale vis-à-vis de la question des CFC. Grâce à son expertise, Atochem a été à l'origine de la plupart de l'information technique et économique utilisée par les responsables publics français. A ce titre, des experts de l'entreprise ont fait partie de la délégation officielle représentant les Etats de la Communauté européenne aux négociations organisées par l'UNEP. Atochem a par ailleurs participé activement à plusieurs actions politiques engagées collectivement par les producteurs de CFC. Au niveau mondial, Atochem a participé à CMA-FPP, une structure *ad hoc* au sein de l'organisation professionnelle américaine de l'industrie chimique, chargée produire un savoir et un discours scientifique, sur la question des CFC. Sur le plan européen, Atochem a activement participé à un comité d'expert professionnel (EFCTC) et à un comité consultatif (IGPOL) auprès de Commission européenne. Enfin, l'entreprise française a contribué à financer deux programmes technico-scientifiques (AFEAS et PAFT), mis en place par l'ensemble des producteurs de CFC, pour faciliter la mise au point de produits de

substitution. La complexité du processus réglementaire et la multitude des initiatives des différentes parties prenantes ne permettent pas de porter un jugement définitif sur les résultats directs de l'action politique conduite par Atochem. Pour autant, les actions politiques mises en oeuvre, conjuguées à ses initiatives sur le plan de la R&D (mise au point de produits de substitution), ont permis à l'entreprise française de préserver ses intérêts économiques, voire même de profiter de nouvelles opportunités²⁰ offertes par la réglementation internationale définie par l'UNEP²¹.

3• Proposition d'une typologie des ressources politiques de l'entreprise

31• Une typologie des ressources politiques vues comme ressources stratégiques

Nous définissons une ressource politique comme étant une ressource contrôlée par une entreprise et utilisée dans le cadre de ses activités politiques. Sur la base des cas présentés précédemment, mais aussi des diverses propositions formulées par plusieurs auteurs (Attarça, 2000 ; Baron, 1995 ; Boddewyn et Brewer, 1994 ; Boddewyn, 2000, Bourgeois et Nizet, 1995 ; Dahan, 2001 ; Epstein, 1969 ; Oberman, 1993), nous proposons une typologie des ressources politiques en six catégories : les ressources d'informations, les ressources relationnelles, les ressources symboliques, les ressources organisationnelles, les ressources économiques, et les ressources financières (tableau 2). Chaque catégorie de ressources doit être considérée sous la double dimension d'un ensemble d'actifs pouvant être stockés, et des compétences ou savoir-faire (*capabilities*), formelles ou informelles, permettant de maintenir et de développer les actifs (Amit et Schoemaker, 1993).

Tableau 2 : Une typologie des ressources politiques de l'entreprise

Ressources	Actifs (stocks)	Capacités (savoir-faire)
Information	Information	Expertise économique, technique, scientifique, juridique
Relationnelle	Réseau de contacts politiques, économiques, médiatiques...	Capacité à entretenir et développer le réseau relationnel
Symbolique	Image de l'entreprise auprès des responsables publics, du public, des médias...	Capacité à élaborer un discours, à façonner une image, à se constituer une réputation
Organisationnelle	Procédures, méthodes de travail	Connaissance de l'environnement institutionnel, capacité à élaborer et à mettre en oeuvre une stratégie politique
Economique	Pouvoir économique (richesses matérielles, parts de marché, emplois créés, marchés couverts...)	Capacité à légitimer les intérêts de l'entreprise et/ou à faire pression sur les autres parties prenantes
Financière	Argent	Capacité à utiliser à bon escient les ressources financières de l'entreprise

1• Les ressources d'informations ; L'information est une ressource politique majeure. La détention d'une information privilégiée peut être la source décisive de l'influence d'un processus décision publique ou de l'orientation de l'agenda public (Vogel, 1996). Lenway et Rehbein (1991), insistent sur l'utilisation de l'information dans la conduite d'une action politique. Bourgeois et Nizet (1995) montrent également que l'information peut être une source d'influence et de légitimation des intérêts de l'entreprise, mais aussi un moyen de pression sur les pouvoirs publics (rétention d'information, divulgation sélective ou biaisée de l'information). Nous désignons par "expertise" l'ensemble des savoir-faire et des compétences permettant à l'entreprise de créer -ou d'acquérir- et développer une information pertinente et utile à la prise de décision publique. L'expertise peut être technique (en rapport avec les métiers de l'entreprise), économique (en rapport avec les marchés de l'entreprise), voire scientifique ou juridique. Dans le cas de la réglementation des CFC par exemple, nous avons vu comment Atochem et les différents autres producteurs ont cherché à maîtriser la production de l'information -technique, économique, scientifique- en se dotant de structure d'expertise *ad hoc* (PAFT, AFEAS), afin de mieux orienter les décisions réglementaires. Les entreprises peuvent utiliser l'asymétrie d'informations qui peut exister avec les décideurs

publics comme source de pouvoir. Atochem, comme unique producteur de CFC en France, a disposé d'un monopole sur certaines informations, en particulier à caractère technique (substitution des CFC) ou économique (situation du marché), pourtant indispensable à la prise de décision publique.

2• Les ressources relationnelles ; Les ressources relationnelles sont constituées par l'ensemble des personnalités -privées ou publiques- qui entretiennent des relations privilégiées, formelles ou informelles, avec l'entreprise en tant qu'institution, mais aussi avec ses dirigeants et ses collaborateurs (connaissances personnelles, appartenance à des cercles professionnels ou privés communs, anciens salariés ou salariés potentiels...). La capacité de l'entreprise à développer son réseau relationnel (par exemple, à travers des actions de relations publiques, le recrutement de hauts fonctionnaires, la participation à des cercles privés...) apparaît comme une compétence fondamentale pour l'action politique. Le réseau relationnel est considéré comme une ressource politique importante en particulier dans le contexte institutionnel français où les relations informelles entre les dirigeants d'entreprises et les élites publiques (Bauer et Bertin-Mourot, 1987) constituent un canal privilégié pour l'influence des décisions (Prévost-Testart, 1993). L'utilité du réseau relationnel pour l'action politique est multiple : faciliter l'accès aux décideurs publics (Epstein, 1969), faciliter l'accès et le soutien des leaders d'opinions ou aux dirigeants des groupes d'intérêt (Baron, 1995), faciliter l'accès à des informations confidentielles, etc. Dans le cas de la directive sur la protection des logiciels, Bull a utilisé efficacement ses réseaux relationnels aussi bien au sein de l'administration française (ministère de l'Industrie, INPI) et des milieux politiques (parlementaires), qu'au sein des milieux économiques et industriels (Syntec, Chambre de Commerce, grandes entreprises françaises, entreprises du secteur informatique...). Ceci a permis à l'entreprise d'accéder plus aisément aux responsables-clés et de faciliter leur mobilisation.

3• Les ressources symboliques ; Les ressources symboliques correspondent à l'ensemble des représentations qu'induit l'entreprise auprès de ses parties prenantes socio-politiques (responsables publics, groupes d'intérêt, médias, public...). Ces représentations peuvent être formelles ou informelles, objectives ou subjectives. Il peut ainsi s'agir du statut de l'entreprise (par exemple privé ou public, national ou international), de sa situation économique (taille, secteur d'activités ...), de sa notoriété (par exemple de ses marques ou de ses dirigeants), de son image ou de sa réputation. Plusieurs auteurs ont insisté sur l'importance des ressources symboliques dans la conduite d'action politique Dahan (2001). Lenway et Rehbein (1991) montrent que les entreprises dont les dirigeants bénéficient d'un certain prestige peuvent exploiter à leur profit cette ressource dans la sphère publique. Bourgeois et Nizet (1995) ont

montré comment le langage et les symboles peuvent être manipulés par l'entreprise pour légitimer ses intérêts. Les capacités de l'entreprise à façonner une image politique, à se construire une réputation institutionnelle, à élaborer un discours, voire une idéologie, constituent en effet d'excellents leviers de légitimation des intérêts de l'entreprise, auprès des pouvoirs publics mais aussi auprès de ses différentes parties prenantes. L'exemple de Virgin Store présenté précédemment est à ce titre exemplaire. L'essentiel de l'action politique a consisté à exploiter l'image d'une entreprise jeune, dynamique et moderne, victime d'une réglementation anachronique. Le discours concernant la spécificité de la distribution des biens culturels, ainsi que la visibilité médiatique de l'entreprise ont finalement constitué des ressources politiques décisives.

4• Les ressources organisationnelles ; Les ressources organisationnelles sont l'ensemble des moyens humains, matériels, procéduraux, que l'entreprise dédie, de manière formelle ou non, à l'action politique. Yoffie (1987) ou Schuler (1996) ont montré que les entreprises disposant d'excédents de ressources organisationnelles (*organizational slack*), c'est-à-dire ayant des ressources organisationnelles pouvant être dédiées à d'autres activités que les activités marchandes, sont plus actives sur le plan politique. Attarça (1998) ou Post (1983) ont montré que les entreprises disposant de structures organisationnelles formelles dédiées à l'action politique (les départements "affaires publiques"), bénéficient d'avantages décisifs : continuité des activités politiques, apprentissage de l'intervention politique, mise en place d'outils *ad hoc*, maîtrise des circuits de décision publique et des procédures juridiques, maîtrise des comportementaux dans la sphère publique ou politique... La mise en place de moyens organisationnels propres à l'action politique permet à l'entreprise de développer une capacité à formuler et à mettre en oeuvre des stratégies politiques : définir des objectifs politiques cohérents avec la stratégie de l'entreprise, élaborer des tactiques d'influence ou de pression, conduire concrètement les actions politiques ou coordonner leur mise en oeuvre. En particulier, des ressources organisationnelles permettent à l'entreprise de développer des compétences particulières en termes de relations avec les parties prenantes politiques (Baron, 1995) : par exemple de négociation, de constitution de coalitions ou de mobilisation. Dans le cas de l'action politique de Bull, la cellule permanente de l'entreprise installée à Bruxelles a joué un rôle décisif dans la formulation de la stratégie à adopter face à la menace réglementaire, dans la conduite des actions au quotidien (assurer la continuité de l'action), dans la coordination interne des actions (relations avec les services techniques et juridiques à Paris) et dans la coordination externe (relations avec les membres de ECIS et les lobbyistes professionnels). De même dans le cas de Atochem, la cellule interne mis en place pour suivre le dossier des CFC a joué un rôle similaire de préparation, de coordination et d'exécution.

5• Les ressources économiques ; Les ressources économiques représentent l'ensemble des richesses matérielles de l'entreprise (implantations industrielles, commerciales...), ainsi que tout ce qui confère à l'entreprise un certain pouvoir économique : parts de marchés, nombre d'emplois, chiffre d'affaires, capacité d'investissement, contribution à la balance commerciale nationale, etc. Des études empiriques ont montré une corrélation entre les caractéristiques économiques de l'entreprise et ses choix de stratégie politique. Lenway et Rehbein (1991) ont montré une corrélation positive entre la rentabilité d'une entreprise et sa capacité à conduire une stratégie politique de leader, c'est-à-dire une stratégie politique autonome, menée par ses propres moyens²². Des résultats comparables²³ ont été trouvés s'agissant de facteurs tels que la part de marché (Schuler, 1996), le nombre de salariés ou le cash-flow d'une entreprise (Rehbein et Schuler, 1999). Le pouvoir économique de l'entreprise constitue une ressource politique dans le sens où il peut être utilisé pour légitimer ses intérêts ou pour faire pression sur les responsables publics. Dans le contexte économique actuel, la menace des suppressions d'emplois est souvent utilisée comme moyen de pression sur les pouvoirs publics, dans les actions de lobbying. Dans le cas de la réglementation des CFC, le pouvoir économique de Atochem (n°2 mondial et n°1 européen) lui a permis d'exercer une certaine pression sur les différentes instances décisionnaires (à l'échelle nationale, européenne et mondiale). Le même constat peut être fait pour Bull dans son action vis-à-vis de la réglementation sur les logiciels et, dans une certaine mesure, pour Virgin dans sa bataille pour l'ouverture dominicale²⁴.

6• Les ressources financières ; L'action politique a un coût : coûts des prestataires externes (lobbying, communication, conseil juridique...), coûts de mise en place des structures *ad hoc* (frais de personnel, frais généraux), coûts des campagnes de communication et de mobilisation politique, coûts des relations publiques, coûts d'acquisition de l'information spécifique (études, expertises, sondages...), coût d'organisation ou de participation à des coalitions... Boddewyn et Brewer (1994), Lenway et Rehbein (1991) ou Epstein (1969) insistent sur le rôle de l'argent comme ressource pour l'action politique, voire comme facteur de succès de l'action politique (Vogel, 1996). Le financement politique peut en effet considéré comme un mode d'influence ou de pression sur les responsables publics, quel que soit le cadre de financement. Le financement d'un parti politique ou d'un candidat à des élections, le financement ou le parrainage de projets portés par des institutions publiques (communes, départements, régions...) ou s'inscrivant dans le champ socio-politique (associations humanitaires, associations culturelles...) sont, dans une certaine mesure, des sources potentielles de légitimation des intérêts de l'entreprise, voire des sources de pression sur les responsables publics. Nous pouvons par ailleurs considérer qu'une entreprise peut développer un savoir-faire, une compétence particulière, dans le financement politique. Par exemple, la gestion des structures de type "*Political Action Committee*", structure légale de

financement de la vie politique aux Etats-Unis, renvoie à un véritable savoir-faire que développe de nombreuses entreprises américaines (Humphries, 1991).

32• Discussion de la typologie des ressources politiques proposée

Les ressources politiques telles que nous les avons définies et classées peuvent être considérées comme des ressources stratégiques au sens de Barney (1991). L'ensemble des ressources politiques peuvent, dans le cadre d'une stratégie politique efficace, déboucher sur des décisions publiques favorables aux intérêts de l'entreprise et donc, in fine, être valorisées sur le plan concurrentiel. C'est le cas par de Virgin avec l'obtention de l'autorisation de son ouverture dominicale que l'entreprise a valorisé face à ses concurrents. Les ressources d'informations apparaissent comme être potentiellement les plus stratégiques dans le sens où une information issue par exemple d'une expertise originale peut être non seulement rare et difficilement imitable, mais surtout difficilement substituable dans le cadre d'un processus d'influence. Les ressources symboliques et organisationnelles apparaissent également comme pouvant être des ressources stratégiques : la réputation d'une entreprise est non imitable et les compétences de conduite d'une action politique sont non substituables. Finalement, les ressources financières, même si elles sont nécessaires pour la conduite d'une action politique, apparaissent comme les moins stratégiques. La délégation, par une entreprise, de son action politique à un syndicat professionnel ou la tactique du "passager clandestin" (Olson, 1978) permettent, par exemple, de bénéficier des résultats d'une action collective sans en supporter les coûts.

Les ressources politiques que nous avons identifiées doivent être considérées comme des ressources génériques pouvant rentrer dans des processus dynamiques de transformation. D'une part, comme nous l'avons déjà souligné, les ressources politiques peuvent être accumulées dans le temps : c'est la notion de ressources-stocks (actifs). Les capacités et les compétences correspondant à chaque ressource permettent cette accumulation. Mais les activités politiques elles-mêmes peuvent contribuer à l'accumulation des ressources. La conduite d'une action de lobbying, quelle que soit son issue, peut renforcer les ressources relationnelles de l'entreprise et modifier sa réputation auprès des responsables publics. D'autre part, les ressources politiques d'une entreprise peuvent être combinées, dans le cadre d'une stratégie politique adaptée, aux ressources politiques d'autres parties prenantes pour créer de nouvelles ressources politiques ou coordonner leur utilisation. Par exemple, deux entreprises peuvent, de manière formelle (au sein d'une coalition) ou informelle, partager leurs ressources relationnelles, coordonner leurs ressources organisationnelles ou exploiter

conjointement leurs ressources économiques ou leurs ressources symboliques. Une entreprise peut par ailleurs "louer" les ressources d'un professionnel de l'action politique, comme par exemple bénéficier du réseau relationnel, des ressources organisationnelles, ou des ressources d'informations d'un lobbyiste rémunéré en conséquence.

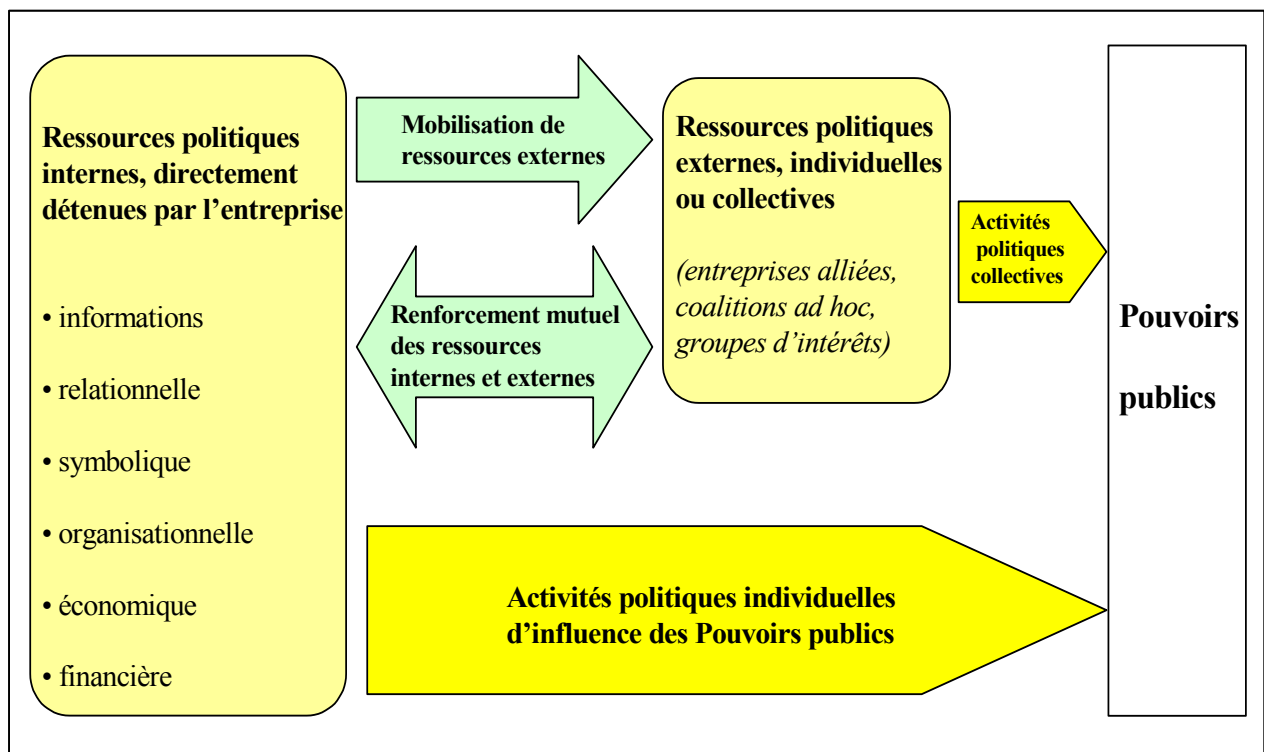
La typologie des ressources que nous proposons n'est donc pas incompatible avec l'idée de ressources externes avancées par Boddewyn (2000). Il faut cependant préciser deux points. Une entreprise ne pourra bénéficier que la dimension "stock" ou "actif" d'une ressource externe, et pas -ou moins facilement- des capacités et des savoir-faire qui lui sont associées. En effet, les capacités, plus informelles, sont difficilement transférables. Par ailleurs, l'utilisation d'une ressource externe peut nécessiter elle-même la mobilisation d'une ressource politique interne. Par exemple, des ressources organisationnelles peuvent être nécessaires pour participer à une action politique collective et bénéficier des ressources politiques des partenaires (entreprises concurrentes, groupes d'intérêts, syndicats professionnels...). Aussi, certaines ressources politiques externes apparaissent comme des "outputs intermédiaires" de l'activité politique d'une entreprise.

Nous avons défini la notion de ressource politique par rapport à une entreprise. Cette notion peut être extrapolée à des acteurs collectifs : des groupes d'intérêt, des coalitions *ad hoc* d'entreprises. L'analyse des coalitions mises en place par Bull et IBM pour l'influence de la directive sur la protection des logiciels montre que ces structures sont dotées de ressources de mêmes natures que celles que nous avons identifiées (Pijnenburg, 1997). Certaines de leurs ressources sont issues des ressources politiques de leurs adhérents, en partie (par exemple les ressources d'informations) ou en totalité (par exemple les ressources financières). D'autres ressources, comme les ressources organisationnelles ou, surtout, les ressources symboliques, leurs sont propres. La typologie que nous proposons n'est donc pas incompatible avec la notion de ressources collectives (Dahan, 2001). Il faut cependant préciser que du point de l'entreprise toute ressource collective est nécessairement externe. Sur le plan conceptuel, se pose tout de même la question de la dimension stratégique des ressources collectives. Quels sens par exemple peut-on donner à la rareté ou à l'imperfection de l'imitation d'une ressource collective ?

En conclusion, les catégories de ressources politiques que nous proposons doivent être considérées comme des catégories génériques. Selon les situations (décision publique à influencer, nature des enjeux, configuration des parties prenantes de l'action politique ...), une entreprise choisira de mobiliser des ressources politiques autonomes (internes), des ressources politiques externes, individuelles ou collectives, ou encore une combinaison de

ressources internes et externes. Ces choix relèvent justement de la stratégie politique de l'entreprise et de la tactique choisie pour influencer les pouvoirs publics. Par exemple, en se basant sur les hypothèses de l'action collective proposées par Olson (1978), Yoffie (1987) montre que les entreprises disposant de ressources politiques suffisantes privilégient les actions individuelles plutôt que les actions collectives. Quels que soient leur origine (interne ou externe) et leur statut (individuel ou collectif), les ressources mobilisées dans une stratégie politique relèvent toutes des six catégories que nous avons identifiées (graphique 1).

Graphique 1 : Les ressources politiques pouvant être mobilisées par une entreprise



Conclusion

La typologie que nous proposons permet de clarifier et de qualifier les moyens utilisés par l'entreprise dans la conduite de ses activités politiques. Cette typologie permet de mieux analyser les logiques d'action mises en oeuvre par les entreprises dans l'influence des pouvoirs publics et, plus généralement, dans la gestion de leurs relations avec leur environnement institutionnel. Le recours au concept de ressources politiques, et la référence à la théorie des ressources, permet de construire un lien conceptuel entre l'analyse de la stratégie politique de l'entreprise et l'analyse de sa stratégie concurrentielle. Dans les deux cas, la finalité de la stratégie demeure l'exploitation optimale des ressources de l'entreprise, et

la création d'avantages, concurrentiels ou politiques, durables. Getz (1997) recense neuf théories économiques ou managériales servant de référentiel à des propositions de conceptualisation des activités politiques de l'entreprise. Si nous proposons de rajouter un dixième référentiel théorique à cette liste, il n'en demeure pas moins qu'un travail de synthèse reste nécessaire pour mieux appréhender l'objet de recherche que représente l'entreprise en action politique.

Bibliographie

Amit, R., Schoemaker, P.J.H., (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14

Arègle, J-L., (1996), "Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai

Attarça, M. (2000), "Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises" ; *actes de la IX^e Conférence de l'AIMS*, Montpellier

Attarça, M. (1999), "Une introduction à la notion de stratégie politique", Thèse de doctorat, Ecole des HEC

Attarça, M. (1998), "La fonction Affaires publiques", *Revue Française de Gestion*, Juillet-Août-Septembre

Barney, J., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, N°1

Bauer, M., Bertin-Mouro, B., (1987), *Les 200. Comment devient-on un grand patron?*, Seuil

Baron, D.P., (1995), *Business and Its Environment*, Prentice Hall

Baysinger, B.D., (1984), "Domain maintenance as an objective of business political activity: An expanded typology", *Academy of Management Review*, N°9, 248-258

Bensedrine, J., (1998), "Les entreprises face aux controverses politico-scientifiques", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août

Boddewyn, J., (2000), "Toward a political organizational economics view of strategy management", September, *Working paper*, Zicklin School of Business, Baruch College, City University of New York, présenté à la conférence "Management Strategy and Business Environment" à Wharton les 15 et 16 septembre 2000)

- Boddewyn, J.J., Brewer, T.L.**, (1994), "International-Business Political Behavior: new theoretical directions", *Academy of Management Review*, Vol. 19, N°1: 119-143
- Bourgeois, E., Nizet, J.**, (1995), *Pression et légitimation*, Puf
- Buccholz, R.A.**, (1992), *Public Policy issues for management*, Prentice Hall
- Charreaux, G.**, (1987), "La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature" in G. Charreaux, A. Couret, P. Joffre, G. Koenig, B. de Montmorillon, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica
- Dahan, N.**, (2001), "A contribution to the conceptualization of political resource utilized in corporate political action", *Symposium on Corporate Political Strategy*, Paris, May 4
- Dejoux, C.** (1998), "Pourquoi les entreprises françaises s'intéressent à la théorie des ressources ?", *Direction et Gestion des Entreprises*, n° 166
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W.**, (1991), *The New Institutionnalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press
- Donaldson, T., Preston, L.E.**, (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concept, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, 65-91
- Epstein, E.M.**, (1969), *The Corporation in American Politics*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Freeman, R.E.**, (1983), " Strategic Management: A stakeholder approach", in : *Advances in Strategic Management*, Volume1:31-60, JAI Press Inc.
- Freeman, R.E., Evan, D.L.**, (1990), "Corporate governance: A Stakeholder interpretation" *The Journal of Behavioral Economics*, 19(4):337-359
- Gabrié, H., Jacquier, J-L.** (1994), *La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle*, Economica
- Getz, K.A.**, (1997), "Research in Corporate Political Action", *Business & Society*, Vol. 36, N°1, March, 32-72
- Greening, D.W., Gray, B.**, (1994), "Testing a Model of Organizational Responses to Social and Political Issues", *Academy of Management Journal*, Vol.37, N°3, 467-498
- Grant., R.M.**, (1991), "The Ressource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring
- Hillman A.J., Hitt, M.A.**, (1999), "Corporate political strategy formulation : a model of approach, participation, and strategy decisions", *Academy of Management Review*, Vol 24, N°4
- Hillman A.J., Keim, G.**, (1995), "International Variation in The Business-Government Interface: Institutional and Organizational Considerations", *Academy of Management Review*, Vol 20, N°1, 193-214
- Humphries, C.**, (1991), "Corporations, PACs and the strategic link between contributions and lobbying activities", *The Western Quaterly*, June
- Jones T.M.**, (1995), "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 2, 404-437

- Keim, G. D., Zeithaml, C.P.**, (1986), "Corporate Political Strategy and Legislative decision Making: A Review and Contingency Approach", *Academy of Management Review*, Vol. 11, N°4: 828-843
- Keim, G.D., Baysinger, B.**, (1988), "The Efficacy of Business Political Activity: Competitive Considerations in a Principal-Agent Context", *Journal of Management*, Vol. 14, N°2
- Lenway, S.A., Rehbein, K.**, (1991), "Leaders, Followers, and Free Riders: An Empirical Test in Corporate Political Involvement", *Academy of Management Journal*, vol 34:893-905
- Lord, M.D.**, (2000), "Corporate Political Strategy and Legislative Decision Making", *Business & Society*, Vol. 39, N°1, March, 76-93
- Mahon, J.F.**, (1993), "Shapping Issues/Manufacturing Agents" in : Mitnick B.M., *Corporate Political Agency*, Sage Publications
- Marcus, A.M.**, (1984), *The Adversary Economy*, Quorum Books
- Martinet, A-C.**, (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw-Hill
- Martinet, A-C., Reynaud, E.**, (2001), "Shareholders, stakeholders et stratégie", *Revue Française de Gestion*, N°136, novembre-décembre
- Mitnick B.M.**, (1993), *Corporate Political Agency*, Sage Publications
- Nioche, J-P., Tarondeau, J-C.**, (1998), "Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août,
- Oberman, W.D.**, (1993), "Strategy and Tactics Choice in an Institutional Ressource Context" in : Mitnick B.M., *Corporate Political Agency*, Sage Publications
- Offerlé, M.**, (1994), *Sociologie des groupes d'intérêt*, Montchrestien
- Oliver C.**, (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, Vol 16, N°1, 145-179
- Olson, M.**, (1978), *Logique de l'action collective*, Puf
- Pasquero, J.**, (1979), *La firme face aux pressions socio-politiques de son environnement*, Thèse de doctorat, Grenoble
- Peteraf, M.A.**, (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Ressource-based View", *Strategic Management Journal*, Vol.14, 179-191
- Pfeffer J., Salancik G.**, (1978), *The external control of organization, a ressource dependance perspective*, Herper & Row, Publishers
- Pijnenburg, B.**, (1997), "Euro-lobbying par des coalitions *ad hoc* : une analyse exploratrice", *Politique et management public*, vol. 15, n°2, Juin
- Preston, L.E., Post, J.E.**, (1975), *Private Management and Public Policy*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Prévost-Testart, D-C.**, (1993), *Le lobbying ou l'échiquier des pouvoirs*, Editions Liaisons
- Post, J.E. et al.**, (1983), "The public affairs function", *California Management Review*, N°1, Fall

- Rehbein, K.A., Schuler, D.A.**, (1999), "Testing the Firm as a Filter of Corporate Political Action", *Business & Society*, Vol. 38, N° 2, June, 144-166
- Schuler, D.A.** (1996), "Corporate Political Strategy And Foreign Competition: The Case of The Steel Industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 3, 720-737
- Stigler, G.**, (1971), "The Theory of Economic Regulation", *Bell Journal of Economics and Management*, 2:3 21
- Thoenig, J-C.**, (1985), "Les politiques publiques", in Grawitz (M.), Leca (J.), *Traité de sciences politiques*, T. 4, Puf
- Wernerfelt, B.**, (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N°2, 171-180,
- Yoffie, D.B.**, (1987), "Corporate strategies for political action: A rational model". In Marcus A., Kaufman A.M., Beam, E.R. (Eds), *Business strategy and public policy*, Wesport, CT: Qorum Books
- Yoffie, D.B.**, (1988), "How an Industry Builds Political Advantage", *Harvard Business Review*, May-June
- Vogel, D.J.**, (1996), "The Study of Business and Politics", *California Management Review*, Vol. 38, N°3, Spring,
- Williamson, O.E.**, (1994), *Les institutions de l'économie*, InterEditions

Notes

¹ On peut citer par exemple les différentes actions de lobbying engagées par les organisations professionnelles agricoles et les opérateurs de traitement et de distribution d'eau (Vivendi-environnement, Lyonnaise des Eaux, Saur) pour limiter l'impact de la "loi sur l'eau" préparée en 2000 par Mme Voynet, ministre de l'environnement.

² Par exemple, les grandes entreprises du secteur du chocolat en Europe (Nestlé, Kraft Jacob Suchard, Barry, Ferrero, Mars, Cadbury) ont réussi à obtenir l'adoption d'une réglementation européenne (Directive du 15 mars 2000 en vigueur à partir de 2003) permettant de réduire sensiblement le coût de revient des produits tout en préservant l'appellation "chocolat" : les industriels pouvant désormais adjoindre dans leurs produits jusqu'à 5% de matières grasses végétales (en moyenne moins chers) autre que le beurre de cacao.

³ Soulignons qu'aux Etats-Unis le financement politique est légal et réglementé. Les firmes financent les partis politiques et les campagnes électorales à travers des structures dites "PAC" (*Political Action Committee Contribution*). Les responsables politiques sont ainsi très sensibles aux demandes des PAC qui les ont soutenus financièrement ; ceci est traduit dans leurs programmes politiques (politiques publiques favorables aux PAC) comme dans leurs activités décisionnaires (orientations des votes au Congrès, pour s'opposer aux politiques défavorables aux intérêts des PAC ou pour promouvoir des politiques favorables).

⁴ On peut citer deux exemples de coalitions durables : la "*Business Roundtable*" aux Etats-Unis (association créée en 1972 et regroupant les dirigeants des 200 plus grandes entreprises) et l'AFEP (association française des entreprises privées) en France.

⁵ Dans un article récent (Priem, R.L., Butler, J.E., "Is The Resource-Based View a Useful Perspective For Strategic Management Research", *Academy of Management Review*, 2001, Vol. 26, N°1, 22-40), R.A. Priem et J.E. Butler conteste le caractère de "théorie" à l'approche resource-based view en mettant en particulier en exergue le caractère tautologique des hypothèses de Barney (1991).

⁶ Pour une présentation des théories des groupes d'intérêts, on pourra se reporter à : Offerlé, M., (1994), *Sociologie des groupes d'intérêt*, Montchrestien ; Salisbury, R.H., (1975), "Interest groups", in Polsby (N.), Greenstein (F.), ed. *Handbook of political Science Reading*, Addison-Wesley

⁷ Pour une présentation de cette théorie, on pourra se reporter à : Grawitz, M., Leca, J., (1985), *Traité de sciences politiques*, Puf

⁸ Cook, K.S., (1977), "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations", *Sociological Quarterly*, 18: 62-82

⁹ Cyert, R.M., March, J.G., (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

¹⁰ Pour une présentation de cette théorie, on pourra se reporter à ; Charreaux, G., (1987), "La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature" in G. Charreaux, A. Couret, P. Joffre, G. Koenig, B. de Montmorillon, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica

¹¹ L'auteur fait référence à ce document que nous n'avons pas pu nous procurer : Boddewyn, J., "Toward a political organizational economics view of strategy management", September, *Working paper*, Zicklin School of Business, Baruch College, City University of New York, présenté à la conférence "Management Strategy and Business Environment" à Wharton les 15 et 16 septembre 2000)

¹² Il s'agit d'une présentation résumée de trois cas réalisés entre 1997 et 1998 sur la base d'une analyse rétrospective (analyse documentaire et interviews d'acteurs ayant participé aux processus de lobbying). Pour préserver le caractère anonyme de l'article, nous ne donnons pas les références de la présentation détaillée des cas.

¹³ Le principe du repos dominical pour les salariés a été posé dans une loi datant de 1906.

¹⁴ En Septembre 1993, le PDG de Virgin Store présente au ministre du Travail un "plan quinquennal de l'emploi" prévoyant la création de 1000 emplois nouveaux au sein des quatre magasins de l'entreprise (Paris-Champs-Élysées, Paris-Louvre, Bordeaux et Marseille) et le renforcement d'une action de formation et de qualification professionnelle déjà engagée.

¹⁵ Article 44 de la loi quinquennale relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle du 20 décembre 1993.

¹⁶ La compilation est une opération consistant à traduire en langage "machine" un programme informatique pour rendre plus rapide son exécution. La décompilation -opération inverse- est nécessaire pour pouvoir réaliser des mises à jours ou des modifications dans le programme. L'opération de décompilation est indispensable à la réalisation des interfaces permettant de rendre compatibles deux logiciels informatiques.

¹⁷ ECIS a fait réaliser par un universitaire, expert en droit informatique, une étude sur la conformité des revendications de la coalition, avec les conventions internationales sur le droit d'auteur.

¹⁸ La décompilation n'est autorisée que si les informations nécessaires à la décompilation ne sont pas disponibles. Par ailleurs, la décompilation ne doit pas permettre de créer un logiciel directement concurrent.

¹⁹ Les CFC (chlorofluorocarbones) sont des composés chimiques utilisés comme gaz propulseur dans les aérosols (produits cosmétiques, produits pharmaceutiques ou produits d'entretien), comme liquide frigorigène dans les systèmes de réfrigération ou de climatisation, comme agent gonflant pour la fabrication de mousses souples ou rigides, ou comme solvant pour le nettoyage de pièces électroniques et mécaniques.

²⁰ Sur les nouveaux marchés des produits de substitution

²¹ Il s'agit du protocole de Montréal établi en 1987 et de ses multiples révisions en 1990, 1992 et 1995.

²² En se basant sur une typologie proposée par Yoffie (1987), les auteurs explorent trois types de stratégie politique : la stratégie de leader dans laquelle l'entreprise engage elle-même les actions politiques et en supporte tous les coûts même si les bénéfices attendus sont collectifs ; la stratégie de suiveur où l'entreprise agit dans le cadre d'une démarche collective, essentiellement par manque de ressources ; la stratégie de "passager clandestin" ou free-rider (Olson, 1978) dans laquelle l'entreprise reste passive en espérant bénéficier des résultats de l'action politique d'autres entreprises ou d'autres groupes d'intérêt.

²³ Il faut cependant que dans leur étude empirique, Lenway et Rehbein (1991) ne trouvent pas de corrélation significative entre les types de stratégies politiques et des facteurs caractéristiques de la situation économique de l'entreprise tels que l'endettement, le montant des actifs ou le chiffre d'affaires réalisé dans l'activité concernée par l'action politique (en l'occurrence une réglementation protectionniste).

²⁴ A plusieurs reprises, la direction de Virgin a mis en avant le nombre emplois que permet de créer l'ouverture dominicale de ses magasins et, a contrario, le nombre d'emplois menacés en cas d'interdiction d'ouvrir le dimanche.