

La pertinence du concept de ressource dans l'étude des relations entre les entreprises et les pouvoirs publics¹

Nicolas Dahan

Doctorant en sciences de gestion, CNAM
PRAG, Université de Marne-La-Vallée
UFR de Sciences Economiques et Gestion
Cité Descartes, 5 bd Descartes
Champs sur Marne, 77454
Marne La Vallée, Cedex 2, FRANCE
E-mail : Dahan@univ-mlv.fr

Résumé :

Cet article cherche à évaluer la pertinence du recours au concept de ressource dans l'étude des relations entre les pouvoirs publics et les entreprises. Cette pertinence est nettement moins contestable pour l'étude des stratégies politiques des entreprises (recherche en terme de "ressource politique") que pour celle des stratégies concurrentielles (recherche en terme de "ressource réglementaire"). L'article propose un approfondissement sur la classification des ressources politiques qui est validé par deux études de cas empiriques.

Mots-clés :

lobbying, stratégie politique, ressource, RBV, réglementation.

INTRODUCTION

Aux Etats-Unis, l'impact de l'environnement réglementaire et politique sur les activités de la firme a été pris en compte et géré par les grandes entreprises depuis plus de trente ans. Cette gestion a évolué au fil du temps d'une posture passive au pire, défensive au mieux, à une attitude nettement plus proactive cherchant à anticiper et à modifier le processus de décision publique. Cette intégration de plus en plus forte de la réglementation dans la stratégie de l'entreprise peut s'expliquer de différentes façons : par le fait que le champs d'application des politiques publiques s'est graduellement élargi à mesure que de nouvelles réglementations sociales ont été adoptées (normes de pollution, de sécurité,...), en raison également de la privatisation des grands monopoles publics, ce qui a substantiellement modifié le fonctionnement de nombreux secteurs d'activité. De plus, les entreprises privées ont su adopter un comportement plus coopératif vis-à-vis des pouvoirs publics et mettre en œuvre des stratégies de relations publiques qui ont partiellement réussi à légitimer leur intervention dans la sphère publique. Cette évolution dans le comportement des entreprises a rapidement amené les chercheurs en management stratégique à s'intéresser à ce thème d'étude qui se voit officialisé lors la conférence de Pittsburgh, en 1977, puisqu'il fait partie des dix-huit champs de recherche principaux de la discipline (Schendel et Hofer [1979, p.516]). L'intérêt des entreprises pour ce sujet reste vif puisque, plus récemment, une enquête (Gopinath et Hoffman [1995]) auprès de PDG américains a montré que ces derniers lui accordaient la troisième place par ordre d'importance sur les dix-huit champs les plus étudiés par les chercheurs.

En Europe, et particulièrement en France, l'attention des entreprises pour ce domaine est nettement plus récente mais tout aussi claire. Particulièrement sous l'effet de la construction communautaire (marché unique puis Union Economique et Monétaire), et des grandes négociations multilatérales (GATT-OMC, Codex Alimentarius notamment), même les entreprises des pays qui n'avaient pas l'habitude de pratiquer des actions de lobbying ont compris qu'il n'était plus possible de faire l'économie de cette activité, considérée depuis longtemps comme légitime et nécessaire par leurs concurrents étrangers. D'où une généralisation des actions d'influence politique, d'abord au niveau communautaire, et qui gagne maintenant l'ensemble des pays européens. Ceci explique l'intérêt plus récent des chercheurs français pour cet aspect du management stratégique des entreprises. Les activités de recherche française sont en train d'atteindre rapidement une 'taille critique' (en nombre de

¹ Cette recherche est réalisée avec le soutien de la FNEGE. L'auteur remercie les Professeurs Burlaud (CNAM), Mahon (BU), Keim et Hillman (ASU), Boddewyn (CUNY), Quélin et Nioche (HEC) pour leurs commentaires et encouragements.

doctorants, maîtres de conférence, publications et projets de recherche) qui a permis la tenue d'un premier symposium à Paris sur ce sujet le 4 mai 2001.

Dernièrement, plusieurs recherches, à la fois sur les continents américain et européen, ont fait appel au concept de "ressource" ou d' "actif" pour étudier le rôle de la réglementation vis-à-vis de la firme, se rattachant ainsi aux travaux 'généralistes' de l'approche fondée sur les ressources en management stratégique ("resource-based view of the firm" ou "RBV" en anglais). Or, il se trouve que dans le cadre de l'étude de l'environnement réglementaire des entreprises, d'autres recherches ont fait appel à une tradition plus ancienne également centrée sur le thème des ressources : la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources ("resource-dependency theory" en anglais). Ces deux courants parallèles sur ce thème ont chacun produit des contributions dignes d'intérêt mais il en a résulté une grande confusion dans l'usage du terme de "ressource" appliqué à la réglementation ou au champ politique de manière générale. De plus, la possibilité de croisements théoriques féconds entre ces deux approches a été extrêmement peu explorée jusqu'à présent.

C'est pourquoi nous nous proposons ici d'approfondir cette application du concept de ressource à l'environnement politique de la firme afin de lever certaines ambiguïtés et de mettre à jour certaines faiblesses dans le transfert parfois trop rapide de grilles théoriques complètes. Enfin, nous suggérerons une synthèse des deux approches, ce qui semble une voie prometteuse pour l'avenir.

1. EXPLORATION ET DEFINITIONS DES CONCEPTS CENTRAUX

Etant donné que notre but est d'évaluer la pertinence de l'utilisation du concept de *ressource* pour décrire l'impact de la *réglementation* sur les entreprises, il apparaît nécessaire de préciser ces deux termes.

1.1 Qu'est-ce que la réglementation ?

Nous adoptons ici la définition européenne du terme (voir notamment Majone [1990, 1-2]) qui recouvre *tout type d'influence publique sur des activités privées* (législations de portée universelle et jurisprudences, fiscalité, réglementation spécifique adoptée par des agences gouvernementales, octrois de subventions,...). Avec Leone ([1977] et [1986]), nous inclurons non seulement les réglementations économiques, dont le but est de rétablir une

situation concurrentielle équitable, mais également sociales, dont l'objectif est la protection des consommateurs ou de tout autre tiers en position de faiblesse économique contre des risques liés à l'activité privée d'une entreprise. Même les réglementations sociales peuvent faire l'objet d'une utilisation stratégique par la firme.

Pour qualifier l'ensemble des décisions publiques ayant un impact sur les entreprises, certains proposent d'employer de préférence le terme de "politique publique" (voir Barrows et Morris [1989] notamment) plutôt que celui de "réglementation". On peut répondre que si le terme de politique publique permet en effet d'englober un ensemble de mesures a priori plus large que les seules décisions législatives (telles que celles relevant du pouvoir exécutif : arrêtés ministériels, octroi de subvention, passation de marchés publics ; ou judiciaire : création de la jurisprudence), il n'en demeure pas moins que le fondement de ces mesures est toujours d'ordre réglementaire : c'est la loi qui contraint les entreprises sur la durée du temps de travail, érige des barrières protectionnistes ou qui autorise l'Etat à accorder des subventions, à prélever l'impôt,... De plus, le terme de politique publique représente une construction intellectuelle discutable dans la mesure où l'ensemble des décisions prises par les pouvoirs publics ayant un impact sur les entreprises relève moins de groupes homogènes et cohérents d'actions publiques que d'un empilement de mesures sous optimisées voire contradictoires, car les héritages du passé représentent une force d'inertie considérable. Ainsi le terme de politique publique crée artificiellement une image de rationalité là il peut y en avoir relativement peu. La figure 1 propose une classification de l'ensemble des mesures publiques pouvant avoir un impact sur les entreprises. Elle permet de faire apparaître la hiérarchie des normes juridiques et les différents domaines de l'action publique, qualifiée, à tort ou à raison, de politiques publiques.

1.2 Qu'est-ce qu'une ressource ?

1.2.1 Les insuffisances de l'approche par les ressources

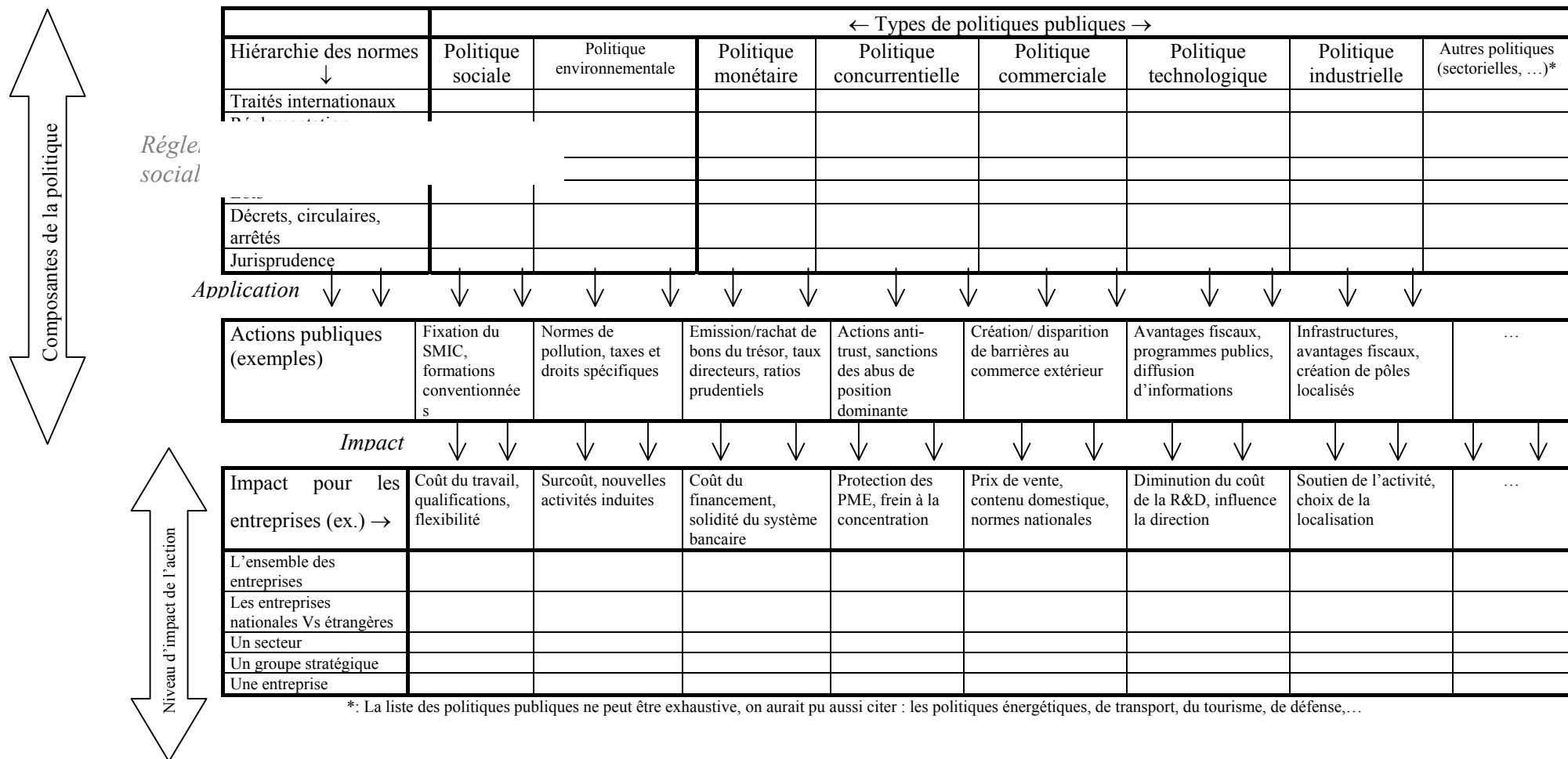


Figure 1 : Représentation de l'ensemble des actions publiques ayant un impact sur les entreprises

Le recours au concept de ressource dans la recherche en management stratégique a connu un essor sans précédent depuis une quinzaine d'années, dans la lignée des travaux fondateurs de Wernerfelt [1984]. Il existe toutefois une profusion de termes plus ou moins synonymes employés par les chercheurs de l'approche fondée sur les ressources : ressource, facteur stratégique, actif stratégique, compétence générique ou cardinale, capacité,... sans pour autant que ces concepts ne soient clairement définis et différenciés. Cette faiblesse a été soulignée par Black et Boal [1994, p.132], Barney [1997], et Boddewyn [2000]. Le tableau 1 propose une synthèse des termes variés utilisés par les auteurs, du plus large au plus restrictif.

Concepts	Définition(s)
Actifs	➤ "L'ensemble des ressources et compétences d'une entreprise" (Dierickx et Cool [1989]). ➤ "Le stock d'actifs stratégiques représente les actifs qui sont non-cessibles, inimitables et non-substituables (ibid.). ➤ "Les actifs stratégiques sont l'ensemble des ressources et capacités de l'entreprise qui sont difficiles à vendre et à imiter, appropriables et spécialisées" (Amit et Schoemaker [1993]).
Ressources	➤ "Les actifs (tangibles et intangibles) qui sont liés de façon semi-permanente à l'entreprise" (Wernerfelt [1984]) ➤ "Les ressources d'une firme incluent tous les actifs, capacités, processus organisationnels, information, connaissance, etc. contrôlés par une firme afin de concevoir et de mettre en oeuvre des stratégies améliorant son efficacité" (Barney [1991]). ➤ "Des stocks de facteurs disponibles possédés et contrôlés par l'entreprise" (Amit et Schoemaker [1993]).
Capacités	➤ "Les capacités correspondent à la capacité d'une firme à déployer ses ressources, habituellement sous forme de combinaisons, en utilisant des processus organisationnels, afin d'atteindre un but désigné" (Amit et Schoemaker [1993]). ➤ "Les capacités incluent uniquement les attributs internes qui permettent à la firme de coordonner et d'exploiter ses ressources" (Barney [1997]).
Compétences génériques ou cardinales ("core competencies" en anglais)	➤ "Les compétences génériques sont les attributs de la firme qui permettent aux managers de concevoir et de mettre en oeuvre certaines stratégies de diversification" (Barney [1997]).

Tableau 1 : Synthèse des principales définitions de l'approche par les ressources

1.2.2 Vers une définition générale du concept de "ressource de l'entreprise"

Le tableau 2 recense les principales acceptions des termes de ressource et d'actif.

Concepts	Définition(s)
Ressource	➤ "de l'ancien verbe <i>resourdre</i>, se relever, lat. <i>resurgere</i>. Personne ou chose qui peut fournir le moyen de se relever, de se tirer d'embaras" (Dictionnaire de la langue française, Larousse). ➤ "Au sens large, les ressources recouvrent tous les types de moyens d'action. Appliqué à l'entreprise : ensemble des richesses humaines et matérielles de l'entreprise" (Office de la langue française, 1974). ➤ "Moyens matériels ou pécuniaires d'existence ; possibilités d'action qui peuvent être mises en œuvre. Hommes, capitaux, équipement, matières premières dont peut disposer une communauté pour son maintien et son développement économique, social et politique" (Office de la langue française, 1985).

Actif	➤ "Tout bien ou valeur appartenant en propre à une personne physique ou morale. Tout élément de patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité est considéré comme un élément d'actif" (Office de la langue française, 2001).
-------	--

Tableau 2 : Définitions officielles des termes de ressource et d'actif

Si l'on utilise les diverses définitions proposées par l'approche fondée sur les ressources et les acceptions usuelles et officielles présentées dans le tableau 2, on peut proposer une définition large du terme de ressource appliquée à l'entreprise : *tout moyen de développement de l'entreprise contrôlé par celle-ci*. Cette définition permet de souligner les principales caractéristiques d'une ressource :

- une ressource est un moyen qui peut être extrêmement varié (moyen matériel ou immatériel, humain, financier,...) mais qui est toujours utilisé par l'entreprise dans le but d'atteindre un objectif ;
- une ressource est utilisée dans le cadre d'une stratégie concurrentielle qui a pour objectif l'obtention d'un avantage concurrentiel. C'est cet avantage concurrentiel qui assurera la profitabilité et le développement durable de l'entreprise ;
- pour être qualifié de ressource, l'entreprise doit être capable d'obtenir le contrôle du moyen considéré. En revanche l'entreprise ne doit pas nécessairement en être le propriétaire officiel tant qu'il existe un mécanisme d'exclusion des concurrents. En effet, la réputation d'une firme et de ses produits ne peut être possédée puisqu'elle est de l'ordre de la perception de la part de la clientèle, ce qui n'empêche pas les entreprises de tenter de contrôler cette ressource par des stratégies de communication qui les différencient et donc excluent les concurrents. Si un facteur de développement de l'entreprise n'est pas contrôlé par celle-ci, il relève de la catégorie des biens publics et non des ressources. L'eau d'une rivière, par exemple, peut être utilisée par une entreprise dans son processus de production (comme matière première, liquide de refroidissement, lieu d'évacuation de ses rejets industriels,...) ce n'est pourtant pas une ressource de l'entreprise car personne ne peut être exclus de son accès. On retrouve une telle distinction chez Boddewyn [2000].

Il faut enfin souligner avec Clegg [1996, 626] et Boddewyn [2000] que la liste des ressources possibles est infinie puisque différents moyens peuvent devenir des ressources dans certains contextes.

La définition du concept de ressource de l'entreprise étant établie, il est maintenant possible de l'appliquer au cas de la réglementation.

2. LA REGLEMENTATION PEUT-ELLE CONSTITUER UNE RESSOURCE DE L'ENTREPRISE ?

Comme nous l'avons souligné brièvement ailleurs (Dahan [1999]), dans le cas de l'étude des relations entre pouvoirs publics et entreprises les différents auteurs ont employé le terme de ressource pour désigner deux concepts très différents avec des vocables fort ambigus : ressources institutionnelles, ressources politiques, réglementation stratégique, actif hors-marché,...

En effet, il existe d'une part des recherches qui s'intéressent à la participation de l'entreprise au processus de prise de décision publique. Dans ce cadre, l'entreprise entre en concurrence avec d'autres acteurs politiques pour obtenir une réglementation qui lui soit favorable. La réglementation est donc ici un objectif final à atteindre grâce à la mise en œuvre d'une stratégie politique qui va nécessiter la mobilisation de ressources spécifiques : des ressources dites "politiques". D'autre part, certains auteurs se sont attachés à montrer qu'un état donné de la réglementation pouvait constituer une ressource qui, combinée avec d'autres actifs, permettait à une firme d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Dans cette optique, la réglementation n'est donc plus une fin en soi mais un moyen que certains ont qualifié de ressource "réglementaire" et non plus politique, pour la différencier de la première acception.

Nous allons chercher à évaluer la pertinence de ces conceptions et proposer quelques approfondissements sur le recours au concept de ressource dans l'étude des relations entre pouvoirs publics et entreprises. Comme nous allons le voir, la pertinence du recours au concept de ressource semble nettement moins contestable s'agissant de la première approche (en terme de "ressource politique") que de la seconde (en terme de "ressource réglementaire").

2.1 Activité politique de la firme et mobilisation de ressources

2.1.1 Typologie des ressources politiques

Cette première utilisation du concept de ressource appliqué à l'environnement politique de l'entreprise trouve son origine dans des travaux anciens. En effet, dès 1940, Fainsod [1940] (voir également Marcus [1985, p. 29]) explique la fourniture d'une réglementation favorable à un secteur par sa capacité à mobiliser des ressources : financières

(contributions politiques), humaines (des lobbyistes et des juristes), politiques (des coalitions avec des mouvements politiques et sociaux). Il note même déjà la nécessité de relier la demande sectorielle à des objectifs de portée plus générale afin d'obtenir un soutien plus large, ce qui renvoie à l'idée de légitimation de la requête. Plus tard, le courant économique des "choix publics" (Downs [1957] ; Buchanan et Tullock [1962] ; Stigler [1971] ; Tullock [1978]; Buchanan, Tollison et Tullock [1980] ; voir Mitchell et Munger [1991] pour une synthèse de cette littérature) avance l'hypothèse d'une concurrence généralisée entre acteurs dans l'environnement (certains vont jusqu'à employer le terme de "marché") politique. En effet, des demandeurs (les entreprises, en concurrence avec d'autres groupes de pression) échangeraient des réglementations favorables offertes par les pouvoirs publics contre des bénéfices divers (soutiens électoraux, informations utiles, ressources financières, couverture médiatique,...). Les règles de cette concurrence ne sont cependant pas exactement les mêmes que sur un marché de bien ou de service (Baron [1995a] et [1995b]).

Cette idée de mobilisation de ressources et compétences spécifiques afin d'entrer en concurrence avec d'autres acteurs politiques est reprise par Leone [1979, 65] et Mahon et Murray [1981]. De même, Wilson [1980] avance l'idée que toute ressource peut être convertie en pouvoir utilisable dans l'environnement politique. Yoffie et Bergenstein [1985] parlent quant à eux de l'accumulation par l'entreprise d'un "capital politique". Un point de vue analogue est développé par Oberman [1993] qui qualifie ces ressources politiques de "ressources institutionnelles", et par Boddewyn [1993 et 2000], Boddewyn et Brewer [1994, pp.135-136] qui appellent de leurs vœux l'application de l'approche par les ressources au marché politique. Ainsi que brièvement par Baron [1995b, pp.60-61] qui affirme qu'il existe des "actifs hors-marché" ("nonmarket assets" en anglais) tels que l'expertise et la compétence pour gérer des relations complexes et durables avec les médias, les groupes d'intérêt, et le public, ou l'accès aux décideurs publics. L'idée a été également reprise en France par Attarça [1999, pp.131-139, et 151-156] et Jacomet [2000, pp.63-70 et 204-206] qui emploient le terme de "ressources politiques". Ils proposent chacun une typologie, mais dont le niveau d'analyse diffère: alors qu'Attarça se situe principalement au niveau individuel de la firme, Jacomet se situe surtout au niveau collectif de l'association d'entreprises.

Les typologies concurrentes des ressources politiques mobilisées par la firme ne manquent donc pas dans la littérature. Le tableau 3 reprend la typologie que nous avons récemment proposée (Dahan [2001]) et qui nous semble la plus complète à ce jour.

Ressource politique	Commentaires
Expertise	L'expertise se décline en plusieurs domaines séparés : technique/technologique, économique, sociale, environnementale, juridique, politico-administrative.
Ressource financière	C'est une ressource politique directement (contributions politiques) et indirectement (financement de l'exploitation des autres ressources).
Ressource relationnelle formelle et informelle	Liens formels (membre d'un comité public par exemple) et informels (connaissances personnelles de décideurs publics).
Ressource organisationnelle	Ressource interne (bureau de représentation, service d'affaires publiques et de veille...) et externe (cabinet de conseil sous contrat, bureau de l'association professionnelle,...)
Réputation auprès des acteurs hors marché	➤ On peut supposer que c'est ce que Yoffie et Bergenstein [1985] entendent par le terme de "capital politique" qui renvoie bien à une idée d'accumulation au cours du temps. ➤ On pourrait distinguer la réputation des dirigeants de celle de la firme elle-même.
Image auprès du public	L'image peut avoir un effet modérateur sur la réaction des pouvoirs publics à l'action d'influence de la firme.
Soutien de parties prenantes	➤ Le poids de ce soutien est fonction positive de leur nombre, de leur unité d'intérêt et de leur diversité d'origine. ➤ Ce soutien peut être plus ou moins formellement organisé (de la simple pétition ou manifestation publique à la création d'une association avec un statut juridique), et plus ou moins durable (organisation d'une coalition ad hoc donc éphémère ou d'une coalition sur plusieurs années).
Ressources récréatives	On entend ici les divers services plus ou moins récréatifs procurés aux décideurs publics et aux journalistes afin d'obtenir une occasion d'un contact plus informel et personnalisé. Ces services sont multiples : restaurants, hôtels, voyages organisés, déplacements en avions, hélicoptères, etc.

Tableau 3 : Typologie des ressources politiques (source : Dahan [2001])

2.1.2 Pertinence du concept de ressource dans le cas des activités politiques de l'entreprise

Les ressources politiques identifiées ci-dessus correspondent bien à la définition générale donnée du concept de ressource. En effet, une ressource politique représente bien *un moyen de développement de l'entreprise contrôlé par celle-ci*. Ces moyens ont été listés dans le tableau 3, ils sont mobilisés afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur le 'marché politique', c'est-à-dire : dans un premier temps un accès privilégié aux décideurs publics, et dans un second temps la capacité d'influencer la décision politique finale. Ces moyens sont contrôlés par la firme sans nécessairement lui appartenir : si les moyens financiers sont bien des ressources propres, le soutien de parties prenantes est un moyen créé, entretenu et canalisé par la firme, sans être un "actif" puisque cet élément est, par nature, externe à l'entreprise. Cette conception se rapproche de celle d'Attarça [2000] qui définit rapidement la notion de ressource politique comme "une ressource contrôlée par l'entreprise et utilisée dans le cadre de ses activités politiques".

La pertinence du concept de ressource dans le champ politique de l'entreprise ayant été relativement admise (sans avoir été discutée de manière détaillée jusqu'à cette présente contribution), certains auteurs sont allés jusqu'à proposer l'application de l'approche par les ressources (RBV) dans ce domaine. Attarça [1999, pp.131-139] propose d'appliquer la

première grille de Barney [1991] aux ressources politiques. Nous avons approfondi cette réflexion (Dahan [1999]) en utilisant la seconde grille de Barney [1997] qui liste quatre critères d'évaluation des ressources susceptibles de procurer un avantage concurrentiel : valeur, rareté, inimitabilité, organisation ("VRIO").

Nous nous proposons maintenant d'apporter à ces travaux précédents un enrichissement en montrant que les différentes ressources politiques identifiées ne remplissent pas toutes les mêmes fonctions.

2.1.3 Un approfondissement de la conceptualisation des ressources politiques de la firme

La plupart des auteurs passent sous silence le fait que les ressources sont généralement combinées sous la forme d'une configuration spécifique à l'entreprise plutôt qu'utilisées individuellement. Seuls Black et Boal [1994] ont proposé une réflexion approfondie sur les configurations de ressources. De la même façon concernant les ressources politiques, il semble plus réaliste de raisonner au niveau de combinaisons de ressources diverses plutôt que d'attendre qu'une ressource politique prise individuellement apporte un avantage à la firme. Attarça [2000, pp.8-9] esquisse une distinction entre deux grands types de ressources politiques : d'une part les "ressources politiques directement mobilisables" procurées aux décideurs publics, et d'autre part les "capacités d'intervention politique" qui regroupent les ressources secondaires qui vont permettre la fourniture des premières. Pour aussi intéressante qu'elle soit, cette distinction reste floue et peu opératoire.

Nous proposons de considérer que les tactiques mises en œuvre dans le cadre d'une stratégie politique exploitent des combinaisons de ressources politiques de natures variées. Nous regroupons les ressources politiques en trois types (les ressources principales, supports, et renforts) dont la nature varie en fonction du mode de relation retenu par la firme avec les pouvoirs publics. Comme l'ont détaillé Bourgeois et Nizet [1995], il existe deux modes d'influence entre deux acteurs : une relation d'interaction (donc coopérative) où firmes et pouvoirs publics s'échangent des ressources recherchées par l'autre, et une relation de pression (donc conflictuelle) où l'entreprise menace les décideurs publics de conséquences négatives en cas de décision défavorable à la firme : vote-sanction des électeurs mobilisés, réaction de l'opinion publique, retrait de financements électoraux, perte de légitimité, etc. Cette classification des stratégies politiques a été reprise par Bensédine et Demil [1997], Attarça [1999], et Jacomet [2000]. En fonction du mode de relation retenu par la firme, certaines

ressources politiques vont jouer un rôle central, complémentaire ou secondaire. Des combinaisons différentes de ressources politiques vont donc être mobilisées :

- *Les ressources principales* représentent les ressources ayant le plus d'impact sur les décideurs publics. Dans le cadre d'une relation coopérative d'interaction, les ressources recherchées par les décideurs publics et fournies par l'entreprise seront l'expertise (déclinée en plusieurs catégories, et à destination surtout des fonctionnaires mais aussi des élus) et les ressources financières (financement électoral, à destination uniquement des élus sauf dans le cas, exclus ici, de la corruption). En revanche, dans le cas d'une relation conflictuelle fondée sur la pression indirecte, les ressources principales incluront : l'image publique et la réputation politique de la firme, et le soutien de parties prenantes internes et externes qui menaceront les décideurs publics de réactions négatives (sanction électorale, manifestations, grèves,...).
- *Les ressources supports* (ressources relationnelles et organisationnelles, expertise politico-administrative, ressources récréatives) vont être le vecteur des ressources principales car il faut disposer de ressources humaines qualifiées pour savoir vis-à-vis de qui et comment exploiter les ressources principales, et mettre en œuvre cette stratégie. Les ressources relationnelles et récréatives permettront d'obtenir un accès privilégié aux décideurs publics et aux journalistes pour transmettre le message de la firme dans le cadre d'une stratégie d'interaction. En dehors des ressources récréatives (dont l'usage est peu envisageable dans le cas d'une stratégie de pression), ces ressources ne varient pas en fonction du mode de relation avec les pouvoirs publics.
- *Les ressources renforts* sont des ressources secondaires qui vont venir renforcer l'impact des ressources principales et supports, mais dont la fonction est secondaire. Dans le cadre d'une relation coopérative, ces ressources renforts incluront l'image publique, la réputation politique, le soutien des parties prenantes. En effet, le représentant d'une entreprise ou d'une association qui désire se faire entendre des pouvoirs publics (et transmettre un rapport d'experts par exemple) sera plus facilement reçu si son organisme dispose d'une image et d'une réputation positives ou du soutien de parties prenantes. Ces ressources facilitent l'accès aux décideurs publics. Dans le cadre d'une stratégie de pression, les ressources renforts seront les ressources financières (qui serviront à financer les actions politiques de

la firme, ou exerceront une menace de cessation de financement électoral), et l'expertise dans divers domaines (qui permettra par exemple de développer un argumentaire convaincant susceptible de rallier le soutien de diverses parties prenantes).

Les combinaisons les plus habituelles des différentes catégories de ressources politiques identifiées sont synthétisées visuellement dans les figures 2a et 2b. Il est clair que d'autres combinaisons de ressources restent possibles dans la mesure où la plupart des auteurs notent la nature contingente de la mobilisation de ressources.

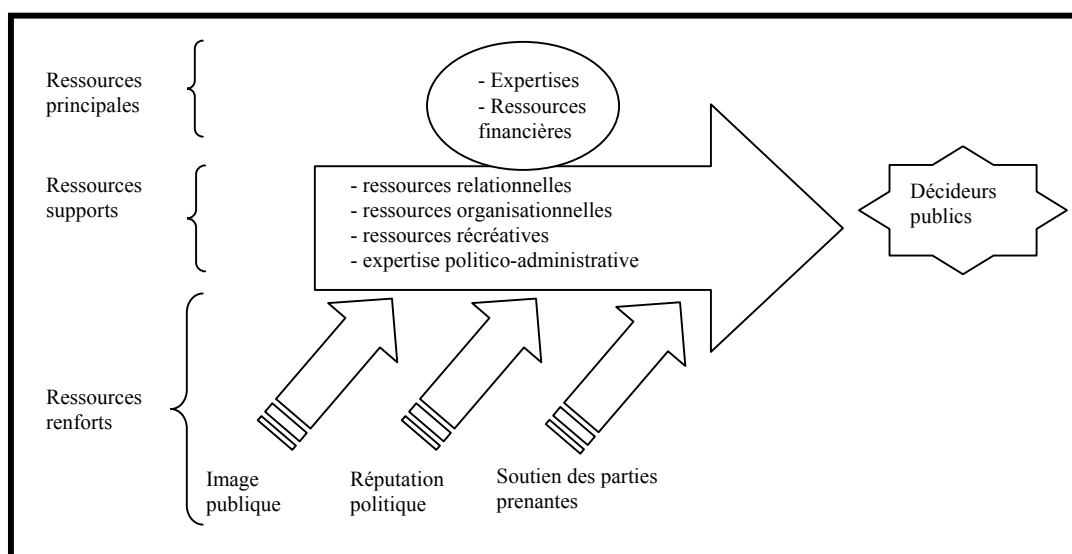


Figure 2a : Synthèse des ressources politiques mobilisables dans le cas d'une stratégie d'interaction

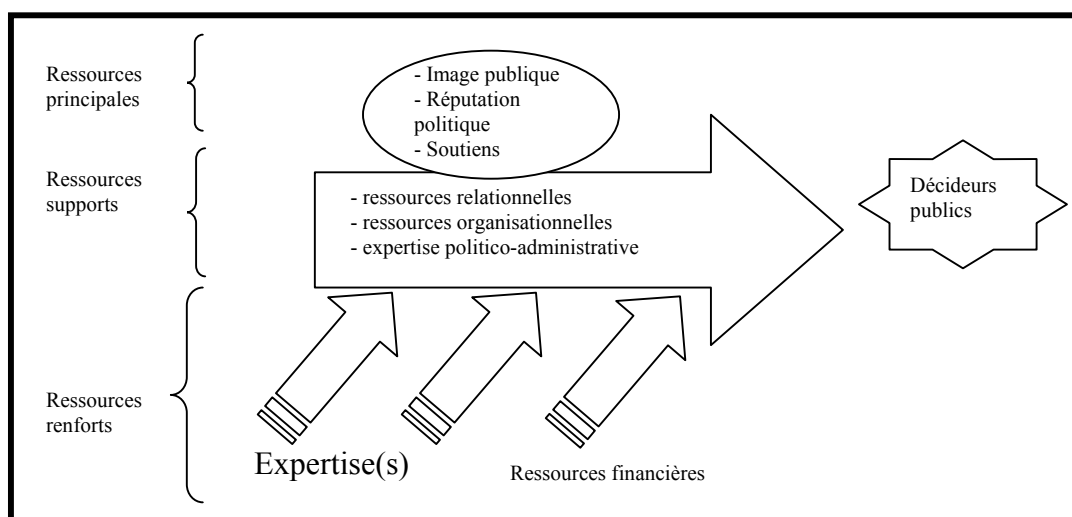


Figure 2b : Synthèse des ressources politiques mobilisables dans le cas d'une stratégie de pression

Pour achever ce développement sur les différentes fonctions des ressources politiques, on peut ajouter deux remarques. D'une part, le type de décideurs publics visé par l'entreprise

va influencer sur le choix des ressources principales mobilisées : élus politiques et fonctionnaires ne recherchent pas les mêmes ressources. D'autre part, il faut souligner que ces ressources politiques ne sont pas uniquement créées et exploitées par *une* firme. La dimension externe est très importante. La firme qui ne dispose pas des ressources politiques dont elle a besoin va chercher à les obtenir d'autres acteurs : consultants, lobbyistes, autres entreprises, groupes de pression sociaux,... De plus, les coalitions vont être l'occasion non seulement de mettre en commun des ressources politiques individuelles, mais également de créer des ressources politiques intrinsèquement collectives telles que la représentativité de l'association qui participe à sa légitimité, ou la réputation politique.

Nous venons donc de voir qu'il existe un premier courant d'auteurs étudiant l'environnement politique de la firme en termes de ressources. La réglementation y est abordée comme le résultat d'un lent processus de décision politique que l'entreprise cherche à influencer. L'entreprise participe donc au débat public en mobilisant des ressources "politiques" dans l'espoir d'obtenir une réglementation qui lui soit relativement favorable. Il existe toutefois un second courant complémentaire qui considère la réglementation non comme une fin mais comme un moyen utilisé par la firme dans le cadre de sa stratégie concurrentielle. Certains auteurs en sont venus à considérer un état de la réglementation comme une ressource stratégique. Nous allons maintenant évaluer la pertinence du recours au concept de ressource dans cette optique.

2.2 L'utilisation stratégique de la réglementation en fait-elle une "ressource" au sens de la RBV ?

L'idée fondamentale qu'un état donné de la réglementation avantage ou désavantage une firme par rapport à ses rivales n'est pas nouvelle. En effet, on retrouve dans les écrits fondateurs de Stigler [1971] et Posner [1974] l'idée qu'un secteur d'activité peut bénéficier d'une réglementation avantageuse face à des activités concurrentes (le chemin de fer contre le transport routier par exemple), clientes ou fournisseurs. Les travaux de Leone [1977], Mitnick [1980 et 1981], Weidenbaum [1980], et Oster [1982] vont étendre cette idée à la concurrence intra-sectorielle, en soulignant l' "effet différentiel" de la réglementation au sein d'un secteur. Leone va un peu plus tard [1986] généraliser ce propos en énonçant une "loi d'airain de la réglementation" selon laquelle tout changement dans l'état de la réglementation crée des

gagnants et des perdants. En effet, même une nouvelle réglementation sociale plus stricte qui augmente les coûts de toutes les entreprises d'un secteur aura un impact différencié sur chaque firme en fonction de sa dotation spécifique en ressources, créant ainsi un avantage relatif pour certains. Par exemple une taxe sur la pollution sera un surcoût pour tous mais avantagera les entreprises disposant des technologies les moins polluantes car elles seront moins surtaxées que les autres.

Avec l'essor de l'approche par les ressources ("RBV" en anglais) dans les années quatre-vingt dix, la réglementation a été progressivement intégrée au sein de cette réflexion sur les mécanismes de création d'un avantage concurrentiel pour la firme.

2.2.1 La réglementation à la périphérie de l'approche par les ressources

Dans l'optique d'Amit et Schoemaker [1993], l'approche par les ressources conceptualise la formation d'un avantage concurrentiel en deux parties. La première est interne à l'entreprise (ses ressources et capacités propres) et la seconde est environnementale (l'industrie, avec ses caractéristiques concurrentielles classiques, et des facteurs environnementaux plus larges tels que la réglementation). La mise en résonance de certaines ressources et capacités internes avec la situation concurrentielle de l'industrie permet à l'entreprise de constituer un portefeuille d'actifs dits "stratégiques" car capables de générer une rente organisationnelle.

De ce point de vue, la réglementation n'est donc qu'une caractéristique environnementale au niveau de l'industrie tout entière. Il est révélateur que dans un schéma de synthèse proposé par Amit et Schoemaker [opt. cit., figure 1, p. 37] une flèche parte de l'environnement industriel et aille vers l'entreprise et ses actifs stratégiques : la situation concurrentielle est donc une donnée qui s'impose à l'entreprise. Il n'est pas envisagé que l'entreprise puisse 'manipuler' son environnement, réglementaire notamment.

Une approche similaire est développée par Oliver [1997, pp.707 et 710s] dans une optique institutionnaliste qui considère que les pressions réglementaires vont venir contraindre les entreprises dans les choix d'utilisation des ressources disponibles. S'appliquant à tous, ces pressions auraient tendance à uniformiser les choix stratégiques des entreprises.

Il n'en demeure pas moins qu'une telle optique sous-entend que la réglementation (en tant que donnée externe) influence (positivement ou négativement) la possibilité pour une

entreprise d'exploiter une combinaison de ressources et de capacités comme actifs stratégiques. C'est parce que les réglementations nationales autorisent ou non l'usage des matières grasses végétales obtenues par des procédés enzymatiques dans le chocolat que la maîtrise de cette technologie de production spécifique et coûteuse peut devenir un actif stratégique produisant une rente organisationnelle. La réglementation crée donc des opportunités et des menaces dans l'environnement qui vont transformer certains attributs de la firme en forces ou en faiblesses.

2.2.2 La réglementation en tant que support de la construction d'un avantage concurrentiel

Dans cette optique, le rôle de la réglementation devient plus central. Hall [1993] offre en effet une vision instrumentale de la réglementation. Le cadre légal permet de protéger l'entreprise contre l'imitation de certains de ses actifs intangibles. Les actifs intangibles protégeables incluent : les marques, inventions brevetables, contrats et licences, bases de données. De ce point de vue, la réglementation ne permettrait donc pas de générer un avantage concurrentiel en soi mais elle permettrait de le protéger.

2.2.3 Peut-on considérer la réglementation comme une ressource stratégique comme les autres ?

A ce jour, rares sont les conceptualisations qui accordent à la réglementation le statut d' "actif stratégique" au sens de la RBV. Kay [1993, pp.120-123] et Boddewyn et Brewer [1994, pp.135-136] sont les premiers à suggérer très succinctement cette idée. C'est Maijoor et Van Witteloostuijn [1996] qui vont proposer une première réflexion approfondie accompagnée d'une étude empirique. Ces auteurs montrent que l'influence exercée par les cabinets d'audit hollandais sur la réglementation du secteur leur permet de s'assurer une limitation de l'offre (barrières réglementaires à l'entrée de la profession) et un accroissement graduel de la demande (élargissement du type d'entreprises devant faire certifier leurs comptes). La réglementation est combinée avec le capital humain qualifié dont disposent les cabinets pour s'assurer que la rente produite par la réglementation ne sera pas dispersée. Ceci est possible car ce capital humain, qui est rare et imparfaitement mobile, vient compléter l'effet des barrières légales à l'entrée. Maijoor et Van Witteloostuijn montrent ainsi deux points. Tout d'abord que la réglementation peut être une source majeure d'avantage

concurrentiel durable. Et d'autre part que la vision désormais classique de l'avantage concurrentiel au niveau individuel de l'entreprise est trop restrictive. Les ressources d'une entreprise ou d'une industrie peuvent produire une rente à la fois au niveau d'une l'entreprise, d'un groupe stratégique et d'un secteur d'activité dans son ensemble. L'évaluation de l'impact de la réglementation sur les entreprises oblige donc à moduler l'unité d'analyse.

Plus récemment, Bensédine et Demil [1997, pp.14 et 19] reprennent cette approche lorsqu'ils utilisent le terme de "ressource réglementaire". Enfin, Boddewyn [2000] distingue les "ressources hors marché internes" (qui correspondent aux ressources politiques décrites plus haut) des "ressources hors marché externes" (qui représentent, notamment, les ressources réglementaires).

Le point de vue qui consiste à considérer la réglementation comme une ressource stratégique comme les autres peut toutefois susciter un certain nombre de critiques assez légitimes.

Premièrement, les théoriciens de la RBV les plus orthodoxes considèrent que les ressources de l'entreprise ne peuvent être que des facteurs internes tels que des technologies, du personnel qualifié, une marque ou une base de données. Les auteurs qui incluent des ressources externes dans l'approche fondée par les ressources restent minoritaires. On peut tout de même noter une tendance croissante à l'inclusion de ressources telles que la réputation, l'appartenance à un réseau ou une association d'entreprises, la qualité des relations avec les fournisseurs,... On peut admettre que de tels facteurs externes demeurent des ressources à partir du moment où la firme maintient un contrôle sur ceux-ci. Cette caractéristique externe de la réglementation ne la disqualifie donc pas nécessairement en tant que ressource.

En revanche, nous avons mentionné dans notre discussion générale sur le concept de ressource que la firme doit être capable d'exclure ses concurrentes de son exploitation. S'agissant de la réglementation, ce critère d'exclusion n'est que rarement respecté. En effet, une décision publique peut avoir un impact sur un nombre plus ou moins restreint d'entreprises. Par exemples, l'octroi d'une subvention ou d'une exemption de taxe ne s'applique qu'à l'entreprise en ayant fait la démarche (mais toute autre entreprise dans la même situation peut demander à bénéficier de cet avantage), l'imposition d'un droit de douane sur l'acier étranger aux USA ne favorise que les producteurs américains, l'obligation d'inclure des ceintures de sécurité ou un feu stop supplémentaire dans les automobiles avantage l'ensemble des équipementiers au détriment des constructeurs qui se voient contraints d'acheter ces

produits. Ainsi le niveau d'exclusion de l'avantage procuré par une réglementation est-il très variable. De plus, qu'elle que soit son degré, le risque de voir une entreprise bénéficier de cet avantage sans avoir investi dans une activité politique préalable demeure réel : c'est le phénomène bien connu du "passager clandestin" (voir Olson [1971] et Stigler [1974] notamment). Lorsque Microsoft a investi lourdement dans le débat communautaire en faveur de la brevetabilité des logiciels, si le groupe avaient obtenu gain de cause, les logiciels Microsoft ne seraient pas devenus les seuls brevetables : d'autres entreprises auraient exploité cet avantage sans avoir supporté le coût financier d'intenses activités de lobbying à Bruxelles. C'est cette dernière caractéristique qui tend à classer la réglementation davantage dans la catégorie des biens publics plutôt que dans celle des ressources stratégiques.

2.2.4 Quel statut pour la réglementation dans le cadre de la RBV ?

Les cas où la réglementation peut jouer un rôle de ressource spécifique à une firme, contrôlée par celle-ci, et excluant ses concurrents du bénéfice retiré semblent donc plus l'exception que la règle. Les auteurs mentionnés précédemment apparaissent quelque peu hâtifs dans leur assimilation de la réglementation aux autres ressources stratégiques classiquement listées. Pour autant, il faut reconnaître que l'excès inverse des premiers travaux de l'approche par les ressources qui centraient leur attention sur les aspects uniquement internes de l'entreprise est tout aussi regrettable. La réglementation a sa place dans une réflexion fondée sur les ressources mais il serait préférable de lui accorder un statut particulier.

La réglementation fait partie des facteurs externes qui composent l'environnement de l'entreprise. Il ne faut toutefois pas considérer ce facteur comme une donnée : la firme peut modifier en sa faveur la contrainte qui pèse sur elle. L'objectif pour l'entreprise est d'obtenir un état de la réglementation qui soit en adéquation avec la configuration de ses ressources stratégiques du moment. L'obtention d'un avantage concurrentiel par l'entreprise est donc co-déterminé d'une part par la création et l'exploitation de ressources, et d'autre part par l'existence d'opportunités réglementaires. C'est la co-évolution durable de cette dotation interne et de l'état de l'environnement réglementaire qui assurera le maintien de l'avantage de la firme sur ses rivales. Pour qualifier la situation où une entreprise bénéficie d'un état de la réglementation favorable car en phase avec sa configuration de ressources stratégiques, nous proposons de remplacer le terme de "ressource réglementaire" par celui d' "*avantage*

réglementaire", plus neutre. Cet avantage pouvant être partiellement un bien public (puisque mi-partagé, mi-exclusif), comme expliqué plus haut.

2.3 Une comparaison des deux approches en termes de ressource de la réglementation

Nous avons donc présenté séparément les deux courants de recherche appliquant le concept de ressources au cas de la réglementation. Nous finirons maintenant sur une série de remarques synthétiques.

On peut tout d'abord noter que ces deux conceptions du rôle de la réglementation dans la gestion stratégique de l'entreprise sont moins opposées que complémentaires. A tout moment une firme peut envisager de s'impliquer dans son environnement politique pour modifier l'état de la réglementation qui lui est appliquée, et parallèlement la firme va reconfigurer sa dotation en ressources compte-tenu de cet état de la réglementation afin de maintenir son avantage concurrentiel.

Ensuite une différence importante apparaît entre ces deux courants. Le premier courant relève d'une approche dynamique de la stratégie : l'objet de l'étude est un processus de prise de décision politique long et complexe. Cette réflexion en termes de "ressources politiques" cherche à optimiser l'implication politique de l'entreprise en déterminant les comportements les plus susceptibles de procurer à l'entreprise la capacité d'influencer ce processus. En revanche le second courant correspond à une approche statique qui cherche à optimiser la stratégie concurrentielle de l'entreprise à un instant donné, compte tenu de l'état actuel de la réglementation. On retrouve donc l'opposition entre les deux types d'approches stratégiques étudiées par Laroche et Nioche [1998] : l'école du processus et l'école du contenu.

Enfin, il faut noter que ces deux approches thématiques ont mobilisé des grilles théoriques différentes suivant les auteurs. Historiquement, l'approche en termes de ressources politiques est liée au développement de la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources (dont les principaux contributeurs sont Pfeffer et Salancik [1978] et Bourgeois et Nizet [1995]), alors que l'approche en terme de ressource réglementaire fait appel aux concepts de la RBV. Il existe toutefois des chercheurs qui ont opéré des croisements fertiles. Les contributions des principaux auteurs sont classées suivant ce double critère dans le tableau 4.

↓ <i>Grille théorique employée</i> ↓			
→ <i>Approche thématique de la réglementation</i> →		Théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources	Approche fondée sur les ressources (RBV)
	Recherches centrées sur les "ressources politiques"	- Bensédine et Demil [1997] - Dahan [2001]	- Baron [1995a et 1995b] - Attarça [1999 et 2000] - Dahan [1999]
	Recherches centrées sur les "ressources réglementaires"	- Oliver [1997]	- Kay [1993] - Boddewyn et Brewer [1994] - Maijoor et Van Witteloostuijn [1996]

Tableau 4 : classification des contributions en fonction de leur sujet d'étude et de leur grille théorique

3. VALIDATIONS EMPIRIQUES

Nous proposons ci-dessous deux brèves discussions empiriques qui tendent à confirmer la pertinence de nos approfondissements conceptuels.

L'objet de ce papier étant nettement plus théorique qu'empirique, nous ne nous étendrons pas sur la description de la méthodologie de la recherche qui a présidé à l'élaboration des deux études de cas présentées. Nous nous limiterons à préciser qu'une méthodologie 'classique' de la recherche qualitative fondée sur des études de cas longitudinales a été suivie (voir notamment Eisenhardt [1989], Leavy [1994], Miles et Huberman [1994], Wacheux [1996]) au moyen d'entretiens semi-directifs (voir King [1994], Bardin [1998]) triangulés par une grande variété de sources documentaires.

Les deux études de cas ont été choisies en raison de l'ampleur des campagnes menées (durée, budgets, nombre d'acteurs mobilisés) et des fortes différences entre les deux cas (stratégie de pression pour l'un, de coopération pour l'autre ; campagnes très en aval ou très en amont de la prise de décision ; procédures communautaires de décision différentes, etc).

Cas n° 1 : La campagne contre la disparition du duty-free intra-européen

Bien que le commerce hors taxe ait été créé en 1860 sur les paquebots transatlantiques, il n'a été introduit en Europe qu'en 1947. Son principe est d'exempter de toute TVA et autres droits d'accises les ventes de marchandises effectuées dans ou au-dessus des eaux internationales, dans la mesure où ces recettes fiscales ne peuvent être rattachées clairement à un Etat. Ce secteur s'est ensuite développé pour représenter 21 milliards de dollars (1996) de ventes mondiales. Les ventes hors taxe en Europe correspondaient à un tiers de ce total, avec 7,2 mds \$ en 1996, dont 5,1 mds \$ de ventes à des voyageurs intra-Union Européenne (soit plus de 70% du commerce hors-taxe en Europe). Or, au sein d'un marché unique qui vise notamment l'harmonisation fiscale entre ses membres, la survivance de zones en franchise de taxes est rapidement apparue à la Commission Européenne comme une anomalie qu'il tenait de faire disparaître. Toutefois, la Commission a dû effectuer plusieurs tentatives, du fait de l'opposition des entreprises du secteur et de plusieurs Etats-membres. Au sommet ECOFIN de novembre 1991, un compromis est finalement trouvé : le commerce hors taxe intra-européen

disparaîtra bien, mais avec une période transitoire d'adaptation de six années et demi, de 1993 à juillet 1999. Après cette première victoire, les entreprises du secteur ont lancé à partir de 1994 une nouvelle campagne de grande envergure afin de proroger cette période. Face à l'intransigeance de Mario Monti, le commissaire européen en charge de la fiscalité, qui a refusé de relancer une négociation sur la 6^{ème} directive TVA déjà adoptée, les entreprises ont décidé d'utiliser leur association professionnelle, l'IDFC (International Duty-Free Confederation), qui regroupait les associations nationales, pour coordonner une campagne aux actions variées (contacts directs avec les élus et les fonctionnaires aux niveaux communautaire et nationaux, commandes de rapports d'experts sur l'impact socio-économique attendu, mobilisation des travailleurs et de leurs syndicats, mobilisation des voyageurs et des médias par une campagne de relations publiques, etc). Ces actions ont permis de passer d'une situation de départ où la campagne était jugée par les spécialistes comme perdue d'avance à un retournement en faveur du commerce hors taxe au cours de l'été 1998, avec le ralliement des trois principaux premiers ministres : Gerhard Schröder, Tony Blair, et Lionel Jospin. Entre décembre 98 (sommet de Vienne) et mars 99 (sommet de Berlin), la pression s'accumule sur la Commission Européenne qui envisage sérieusement (bien qu'officieusement) d'accepter un nouveau compromis. La campagne de l'IDFC se solde toutefois par un échec pour diverses raisons. Les deux principales sont constituées d'une part d'un évènement exogène (les bombardements au Kosovo) qui bouleverse les agendas politiques prévus pour les sommets européens, et d'autre part de l'opposition tenace de Marianne Jelved, ministre des finances du gouvernement danois, qui a bloqué tout compromis aux Conseils européens des ministres, parfois seule face aux représentants des 14 autres Etats-membres. Au-delà de son opposition de principe au duty-free intra-européen, Marianne Jelved cherchait une revanche personnelle face à l'association professionnelle danoise qui l'avait publiquement mise en cause sur ce dossier. Le commerce hors taxe intra-européen disparaît donc bien au 1er juillet 1999.

Cas n° 2 : La campagne pour l'adoption d'une nouvelle directive chocolat

Au début de l'harmonisation des réglementations européennes dans le domaine des denrées alimentaires, dans les années soixante, la Commission européenne a d'abord privilégié une approche verticale qui définit très précisément produit par produit les caractéristiques permettant l'usage d'une dénomination. Après treize années de négociation sur la composition et la nomenclature des produits alimentaires, la CEE (composée alors de six pays-membres) réussit en juillet 1973 à légiférer sur sept produits, dont le chocolat (directive 73/241/CE). Ce texte prévoit notamment que seuls peuvent être appelés "chocolat" les produits purs beurre de cacao (donc sans adjonction d'autres matières grasses végétales ou MGv). Lors de l'entrée dans la CEE en 1976 de la Grande-Bretagne, de l'Irlande et du Danemark, une exception **temporaire** est alors accordée à ces pays qui peuvent conserver la possibilité de consommer (sans exporter) du chocolat contenant des MGv autres que le beurre de cacao, et avec une composition particulière (notamment pour le chocolat au lait).

Jusqu'à l'entrée dans l'UE de nouveaux pays employant les MGv autres que le beurre de cacao (1995 : Autriche, Suède, Finlande), la Commission a tenté sans succès de réviser la directive de 1973 à plusieurs reprises. A partir de là, un projet de révision de la directive "chocolat" sera soumis au Conseil et au Parlement européens, et suivra un très lent processus d'adoption, nécessitant deux rounds de négociation au Conseil et deux lectures au Parlement, émaillés de débats publics extrêmement vifs qui ont justifié le terme de "guerre du chocolat".

Pour simplifier, on peut considérer que deux camps s'opposaient : d'un côté, les grands industriels du chocolat regroupés dans la puissante association européenne CAOBISCO soutenus par les fabricants industriels d'autres MGv, par les sept Etats-membres autorisant les autres MGv sur leurs territoires, et par les pays producteurs des matières premières dont sont issues les autres MGv (Mali, Burkina Faso), et de l'autre côté, l'association Cocoa Campaign regroupant les presseurs de fève de cacao, les pays africains producteurs de cacao, des ONG d'aide au développement, et dont l'opposition aux autres MGv dans le chocolat correspondait à la position des huit Etats-membres interdisant le recours à ces MGv et à celle des artisans chocolatiers.

Le compromis final a été officialisé par la nouvelle directive "chocolat" adoptée le 23 juin 2000 (directive 2000/36/CE). Ce texte est le résultat d'un équilibre difficile à trouver entre des positions de départ très éloignées. Globalement, CAOBISCO se déclare satisfait par la nouvelle réglementation, ce qui reflète la très forte implication et l'efficacité de l'association dans les négociations. CAOBISCO a su trouver les arguments pour convaincre la Commission, la majorité des parlementaires européens et des gouvernements européens d'autoriser l'usage d'autres MGv dans le chocolat dans une limite de 5% du poids total, de maintenir la dénomination "chocolat" pour de tels produits, sans qualificatif péjoratif, en limitant la localisation de l'information supplémentaire du consommateur à l'arrière du paquet, et en ne prévoyant une étude d'impact sur les pays africains producteurs de cacao que 6 ans après l'adoption de la nouvelle réglementation. Le compromis est toutefois extrêmement subtil puisqu'il autorise chaque Etat-membre à interdire la fabrication de chocolat contenant d'autres MGv sur son territoire, du moment que la libre commercialisation de ces produits (fabriqués à l'étranger) est garantie...

Tableau 5 : Présentation résumée de deux cas récents de lobbying européen par des entreprises

Après avoir été synthétisés dans le tableau 5, ces deux cas sont confrontés aux principaux concepts proposés dans le tableau 6.

Mise en perspective théorique des cas	Conclusions
---------------------------------------	-------------

CAS N° 1 : LA DISPARITION DU DUTY-FREE EN EUROPE • La campagne de l'IDFC correspond à une stratégie politique de pression indirecte sur la Commission. • Les ressources politiques mobilisées sont les suivantes : ○ Ressources principales : image publique du secteur du duty-free (campagne de relations publiques sur le thème "<i>Travelling will never be the same again</i>"), réputation politique (l'IDFC s'est bâtie une réputation de compétence et d'obstination qui explique qu'elle ait été crainte par la Commission), soutien de parties prenantes mobilisées qui exercent une menace sur les décideurs publics (syndicats et travailleurs, voyageurs, médias, entreprises fournisseurs). ○ Ressources supports : ressources organisationnelles telles que le bureau permanent de l'IDFC à Bruxelles employant jusqu'à 3 lobbyistes à plein temps, ressources relationnelles (les lobbyistes employés ainsi que les PDG sollicités disposaient de nombreux contacts dans les milieux politiques et administratifs), ressources récréatives (organisation de voyages et visites pour les élus locaux et les médias). ○ Ressources renforts : expertises économique (fourniture des principales statistiques sectorielles, de rapports) et fiscale (fourniture de rapports), ressources financières (budget de l'IDFC et de l'ETRF financés par les entreprises adhérentes). • L'objectif de l'IDFC était de maintenir un avantage réglementaire, la franchise de taxes, pour une petite partie des commerçants européens (ceux situés à bord des avions, ferries et dans les aéroports principalement).	• Confirmation des fonctions remplies par les ressources politiques mobilisées dans le cadre d'une stratégie politique de pression : les ressources principales sont bien le soutien de parties prenantes, l'image publique et la réputation politique ; les ressources telles que l'expertise sont secondaires. • Il existe donc bien une exclusion partielle de l'avantage réglementaire obtenu. N'étant pas un bien public pur, il peut être source d'une profitabilité durablement supérieure pour un nombre restreint de firmes.
CAS N° 2 : LA REVISION DE LA DIRECTIVE CHOCOLAT • La campagne de CAOBISCO correspond à une stratégie d'interaction avec la Commission. • Les ressources politiques mobilisées sont les suivantes : ○ Ressources principales : expertises technique (solicitation d'ingénieurs de la production, organisation de visites d'usines pour des fonctionnaires) et économique (fourniture de statistiques, d'évaluations économétriques, de rapports d'experts) au service de la Commission. ○ Ressources supports : ressource organisationnelle telle que le bureau permanent de Caobisco à Bruxelles employant jusqu'à 4 lobbyistes à plein temps, ressources relationnelles (les lobbyistes employés disposent de nombreux contacts dans les milieux politiques et administratifs), ressources récréatives (organisation de rencontres informelles). ○ Ressources renforts : réputation politique excellente auprès de la Commission (CAOBISCO collabore avec la Commission depuis le début de la construction européenne, elle est connue comme un partenaire qui fournit des informations objectives et qui accepte la recherche constructive du compromis), soutien de parties prenantes (Mali, Burkina Faso) peu exploité. • L'objectif des membres de CAOBISCO était de pouvoir vendre le même produit dans toute l'UE, sous la même dénomination, en utilisant d'autres MGVS que le beurre de cacao, ce qui diminue le coût de revient et améliore quelque peu les propriétés techniques (fondaison, décoloration, etc) des produits. Ces avantages correspondent très majoritairement aux intérêts des grands industriels du chocolat, et à non ceux des artisans ou des consommateurs.	• Confirmation des fonctions remplies par les ressources politiques mobilisées dans le cadre d'une stratégie politique d'interaction : les ressources principales sont bien l'expertise ; les ressources comme le soutien de parties prenantes sont très secondaires. • La nouvelle directive ne procure un avantage réglementaire qu'aux grands industriels internationaux du chocolat dont les ventes paneuropéennes seront facilitées et qui diminueront leur coût de revient de 1 à 2%, sans le répercuter sur le prix de vente. Cet avantage réglementaire sera donc source de rente pour un nombre limité de firmes.

Tableau 6 : Confrontation des deux études de cas à la construction théorique proposée

Ces deux études de cas confirment donc la pertinence de nos propositions conceptuelles. Les ressources politiques mobilisées par les entreprises varient bien en fonction des stratégies politiques retenues, et dans des combinaisons qui apparaissent comme récurrentes. De plus, le terme de "ressource réglementaire", qui impliquerait un mécanisme

d'exclusion totale des concurrents politiques de son bénéfice, semble effectivement excessif. Celui d' "avantage réglementaire" reflète mieux la réalité, c'est-à-dire un avantage dont les bénéficiaires parviennent à restreindre partiellement l'obtention. Ceci explique que les actions politiques des entreprises sont généralement menées collectivement, contre une autre coalition. Au moins au niveau communautaire, les stratégies politiques individuelles semblent être l'exception plutôt que la règle.

Naturellement, toute généralisation de ces remarques à partir de deux cas concrets doit être opérée avec une extrême prudence et nécessiterait une discussion épistémologique et méthodologique pour laquelle la place nous manque ici.

CONCLUSION

Nous avons tenté de lever certaines des ambiguïtés de vocabulaires qui existent dans la littérature à propos de l'impact de la réglementation sur la firme. Plusieurs types de recherches emploient le terme de "ressource" pour désigner des réalités différentes, faisant appel à des grilles théoriques variées.

Après avoir défini de façon générale ce qu'est une ressource pour l'entreprise, nous avons confirmé la pertinence du recours à ce concept s'agissant de l'étude des activités politiques de la firme, afin de décrire les ressources politiques employées. Nous avons également suggéré un approfondissement des conceptualisations existantes en distinguant trois fonctions pour les ressources politiques : fonctions principales, de supports, et de renforts. En revanche les réflexions centrées sur le rôle de la réglementation dans la construction d'un avantage concurrentiel semblent moins fondées dans leur usage du terme de "ressource réglementaire". Nous proposons de lui substituer le terme d' "avantage réglementaire". Ces points ont été confirmés par deux études de cas récents de lobbying au niveau communautaire.

Enfin, nous avançons l'idée selon laquelle, bien que nettement différentes, les deux approches sont complémentaires. L'intégration des deux aspects de ce sujet dans une conceptualisation synthétique apparaît comme une option de recherche prometteuse pour l'avenir. Boddewyn [2000], notamment, a ouvert la voie.

Bibliographie

- **Amit, Raphael et P. Schoemaker (1993).** "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14, pp.33-46.
- **Attarça, Mourad (1999).** "Une introduction au concept de stratégie politique d'entreprise : Une étude du lobbying pratiqué par les entreprises françaises en France", thèse de doctorat ès sciences de gestion, HEC.
- **Attarça, Mourad (2000).** "Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises", papier de recherche, 9^{ème} conférence de l'AIMS, Montpellier, 24-26 mai.
- **Bardin, Monique (1998).** "L'analyse de contenu", PUF, 9^{ème} édition, 291 pages.
- **Barney, Jay (1986).** "Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, 32 (10), pp.1231-1241.
- **Barney, Jay (1989).** "Asset Stock and Sustained Competitive Advantage : A Comment", *Management Science*, 35 (12), pp.1511-1513.
- **Barney, Jay (1991).** "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (1), pp.99-120.
- **Barney, Jay (1997).** "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Addison-Wesley, 570 pages.
- **Baron, David (1995a).** "The Nonmarket Strategy System", *Sloan Management Review*, Fall, pp.73-85.
- **Baron, David (1995b).** "Integrated Strategy : Market and Nonmarket Components", *California Management Review*, 37 (2), pp.47-65.
- **Barrows, David et S. Morris (1989).** "Managing Public Policy Issues", *Long Range Planning*, 22 (6), pp.66-73.
- **Bensédrine, Jabril et B. Demil (1997).** "L'action collective des entreprises sur la réglementation : une analyse en termes de pouvoir", papier présenté à la 6^{ème} conférence annuelle de l'AIMS.
- **Black, Janice and K. Boal (1994).** "Strategic resources : traits, configurations, and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 15, pp.131-148.
- **Blau, Robert et Robert Harris (1992).** "Strategic Uses of Regulation : The case of line-of-business restrictions in the U.S. communications industry", in J. Post (éd.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 13, JAI Press, pp.161-189.
- **Boddewyn, Jean (1993).** "Political resources and markets in international business : Beyond Porter's generic strategies", in A. Rugmen et A. Verbeke (éds.), *Research in Global Strategic Management*, 4, JAI Press, pp.162-184.
- **Boddewyn, Jean et T. Brewer (1994).** "International Business Political Behavior : New Theoretical Directions", *Academy of Management Review*, 19 (1), pp. 119-143.
- **Boddewyn, Jean (2000).** "Developing a 'political organizational economics' view of strategy management", papier de recherche, Zicklin School of Business, Baruch College, City University of New York, présenté à la conférence "Management Strategy and Business Environment", Wharton, 15 et 16 septembre.
- **Bourgeois, E. and J. Nizet (1995).** "Pression et légitimation", Presses Universitaires de France.
- **Buchanan, James, et G. Tullock (1962).** "The Calculus of Consent", University of Michigan Press.
- **Buchanan, James, Tollison, R. et G. Tullock, éds (1980).** "Toward a Rent-Seeking Society", Texas A&M Press.
- **Clegg, S., C. Hardy et W. Nord (1996, éds.).** "Handbook of Organization Studies", Sage.
- **Collis, David et Cynthia Montgomery (1995).** "Competing on Resources : Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, juillet-août, pp.118-128.
- **Dahan, Nicolas (1999).** "Le lien entre la réglementation et l'avantage concurrentiel de la firme : Propositions de modélisation et premières validations empiriques", papier de recherche, Université de Montpellier-I, GESEM Marketing, 31 pages.
- **Dahan, Nicolas (2001).** "A contribution to the conceptualization of political resources utilized in corporate political action", papier présenté au premier symposium sur les stratégies politiques d'entreprise, 4 mai, Paris, 12 pages.
- **Dierickx, Ingemar et K. Cool (1989).** "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35 (12), pp.1504-1511.
- **Downs, A. (1957).** "An Economic Theory of Democracy", Harper&Row.
- **Epstein, Edwin (1980).** "Business Political Activity : Research Approaches and Analytical Issues", in L. Preston (éd.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, pp.1-55.
- **Eisenhardt, Kathleen (1989).** "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- **Fainsod, M. (1940).** "Some reflections on the nature of the regulatory process", in C. J. Fredrich et E. Mason (éds.), *Public Policy*, Harvard University Press, vol. 1, pp.297-323.
- **Francis, John (1993).** "The Politics of Regulation - A Comparative Perspective", Blackwell Publishers, 289 pages.
- **Gale, Jeffrey et Rogene Buchholz (1987).** "The Political Pursuit of Competitive Advantage : What Business Can Gain From Government" in A. Marcus, A. Kaufman et D. Beam (éds), "Business Strategy and Public Policy - Perspectives from Industry and Academia", Quorum Books, pp.31-41.

- **Gopinath, C. et R. Hoffman (1995).** "A Comment on the Relevance of Strategy Research", in *"Advances in Strategic Management"*, JAI Press, 12B, pp.93-110.
- **Hall, Richard (1993).** "A Framework linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14, pp.607-618.
- **Jacomet, Dominique (2000).** *"Les stratégies d'entreprises face aux politiques publiques : le lobbying des producteurs occidentaux et la politiques commerciale internationale dans le textile-habillement"*, thèse de doctorat ès sciences de gestion, université Paris-Dauphine, 4 février, 377 pages.
- **Kay, John (1993).** *"Foundations of Corporate Success"*, Oxford University Press, 416 pages.
- **Keim, Gerald, et C. Zeithaml (1986).** "Corporate Political Strategy and Legislative Decision Making : A Review and Contingency Approach", *Academy of Management Review*, 11 (4), pp.828-843.
- **King, N. (1994).** "The Qualitative Research Interview", in C. Cassell et G. Symon (éds.), *"Qualitative Methods in Organizational Research : A Practical Guide"*, Sage.
- **Laroche, Hervé et J. P. Nioche (1998).** *"Repenser la stratégie"*, Vuibert, 378 pages.
- **Leavy, Brian (1994).** "The Craft of Case-Based Qualitative Research", *Irish Business and Administrative Research*, 15, 105-118.
- **Leone, Robert (1977).** "The Real Costs of Regulation", *Harvard Business Review*, novembre-décembre, pp.57-66.
- **Leone, Robert (1986).** *"Who Profits - Winners, Losers and Government Regulation"*, Basic Books, 237 pages.
- **Mahon, John, et E. Murray (1981).** "Strategic Planning for Regulated Companies", *Strategic Management Journal*, 2, pp.251-262.
- **Maijoor, Steven et A. V. Witteloostuijn (1996).** "An Empirical Test of the Resource-Based Theory : Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry", *Strategic Management Journal*, 17, pp.549-569.
- **Majone, Giandomenico (1990).** *"Deregulation or Re-regulation ? Regulatory Reform in Europe and the U.S."*, Pinter Publishers, 262 pages.
- **Marcus, Alfred (1985).** "Business Demand for Regulation : An exploration of the Stigler hypothesis", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 7, JAI Press Inc, pp.25-46.
- **Marx, Thomas (1992).** "Linking Political Strategy and Competitive Strategy : A Synthesis", in J. Post (éd.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 13, pp.235-244.
- **Miles, Matthew, et A. M. Huberman (1994).** *"Qualitative Data Analysis"*, Sage, 338 pages.
- **Mitchell, William, et M. Munger (1991).** "Economic Models of Interest Groups : An Introductory Survey", *American Journal of Political Science*, 35 (2), pp.512-546.
- **Mitnick, Barry (1980).** "Myths of Creation and Fables of Administration : Explanation and the Strategic Use of Regulation", *Public Administration Review*, May-June, pp.275-287.
- **Mitnick, Barry (1981).** "The Strategic Uses of Regulation and Deregulation", *Business Horizons*, 24, pp.71-83.
- **Oberman, William (1993).** "Strategy and Tactic Choice in an Institutional Resource Context", in B. Mitnick (éd.), *"Corporate Political Agency"*, Sage, pp. 213-241.
- **Oliver, Christine (1997).** "Sustainable competitive advantage : Combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, 18 (9), pp.697-713.
- **Olson, Mancur (1965, 2ème éd. 1971).** *The Logic of Collective Action*, Boston : Harvard University Press.
- **Oster, Sharon (1982).** "The Strategic Use of Regulatory Investment by Industry Sub-Groups", *Economic Inquiry*, 20, pp.604-617.
- **Pfeffer, Jeffrey et G. Salancik (1978).** *The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective*. Londres : Harper&Row.
- **Porter, Michael (1980).** *"Competitive strategy"*, Free Press, 396 pages.
- **Posner, Richard (1974).** "Theories of Economic Regulation", *Bell Journal of Economics & Management Science*, 5, pp.335-358.
- **Schendel, Dan et C. Hofer (1979).** *"Strategic Management : A New View of Business Policy and Planning"*, Little, Brown and Co.
- **Stigler, George (1971).** "The Theory of Economic Regulation", *Bell Journal of Economics & Management Science*, 2, pp.3-21.
- **Stigler, George (1974).** "Free riders and collective action : an appendix to theories of economic regulation", *Bell Journal of Economics & Management Science*, 5, pp.359-365
- **Tullock, Gordon (1978).** *"Le marché politique , analyse économique des processus politiques"*, Economica.
- **Wacheux, Frédéric (1996).** *"Méthodes qualitatives et recherche en gestion"*, Economica, 290 pages.
- **Weidenbaum, Murray (1980).** "Public Policy : No Longer a Spectator Sport for Business", *Journal of Business Strategy*, 1 (1), pp.46-53.
- **Wernerfelt, Birger (1984).** "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.
- **Wernerfelt, Birger (1989).** "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of General Management*, 14 (3), pp.4-12.
- **Wernerfelt, Birger (1995).** "The Resource-Based View of the Firm : Ten Years After", *Strategic Management Journal*, 16, pp.171-174.
- **Wilson, James (1980).** *"The politics of regulation"*, Basic books.
- **Yoffie, David, and S. Bergenstein (1985).** "Creating Political Advantage : The Rise of the Political Entrepreneur", *California Management Review*, 28 (1), pp.124-139.