

Stratégies et pouvoir de négociation dans le cadre des comités de normalisation : une étude empirique

Héla Hédhili

CEPN-CNRS (UMR 7234), Université Paris 13

E-mail : helahedhili@yahoo.fr

Résumé : L'objectif de cet article est d'étudier les stratégies adoptées par les entreprises françaises industrielles pour influencer le processus d'élaboration des normes aussi bien au niveau national qu'international. Les résultats montrent que les grandes entreprises ayant des ressources relationnelles importantes visent à influencer la norme par la mise en place des coalitions et/ou des partenariats avec d'autres parties prenantes. Les PME peuvent adopter deux types de stratégies sur le plan national : 1) des stratégies de leader au sein des actions collectives ou 2) influencer la norme par la détention des connaissances privées indispensables pour son élaboration. Au niveau international, les PME préfèrent participer à l'élaboration des normes à travers la participation aux actions collectives nationales. Elles visent à influencer la norme internationale et/ou européenne de manière indirecte à travers l'influence de la position nationale française qui sera défendue dans le cadre des comités internationaux.

Mots clés : Négociation, pouvoir, stratégies de lobbying, normalisation.

Stratégies et pouvoir de négociation dans le cadre des comités de normalisation : une étude empirique

INTRODUCTION

La norme est un document de référence développé suite au processus de négociation et au consensus établi entre les différentes parties prenantes concernées (les représentants des entreprises, les pouvoirs publics, les associations de consommateurs et/ou de protection de l'environnement...) dans le cadre des comités dédiés à cet effet¹.

Certaines études affirment que chaque entreprise membre du comité a pour objectif d'orienter le résultat de la négociation en sa faveur pour pouvoir introduire ses propres propositions dans la norme (Liotard, 2008 ; Leveque, 2007 ; Tirole, 2006, Afnor, 2012). Cela lui permet de renforcer sa notoriété et d'améliorer son image de marque vis-à-vis des consommateurs. Cependant, jusqu'à présent, les études empiriques portant sur le pouvoir de négociation dans les comités de normalisation sont rares. L'objectif de cet article est d'apporter un éclairage sur ce point en étudiant les stratégies adoptées par les firmes françaises dans le but d'augmenter leur pouvoir de négociation dans les comités de normalisation.

Après avoir défini la norme, nous présentons quelques caractéristiques de la négociation collective. Ensuite, nous exposons une revue de littérature portant sur les fondements du pouvoir de négociation. Dans la quatrième partie, nous présentons notre étude empirique ayant pour objectif d'étudier les stratégies menées par les entreprises françaises dans le but d'influencer le processus de négociation dans les comités de normalisation. Une discussion des résultats fera l'objet de la dernière partie.

1. LA NORMALISATION

¹ On peut citer l'AFNOR (association française de normalisation) à l'échelle nationale, le CEN (comité européen de normalisation) à l'échelle européenne et l'ISO (l'organisation internationale de normalisation) à l'échelle internationale.

Cette section a pour objectif de définir la normalisation et présenter certaines catégories des normes. Ensuite, nous exposons les principales étapes du dispositif d'élaboration des normes.

1.1. Définitions

En langue anglaise, il n'existe aucune différence entre les notions de norme et standard. Le mot standard couvre à la fois les effets d'harmonisation sur le marché et dans les comités. Toutefois, en langue française il existe une différence entre les termes : standard et norme. Le standard correspond à une technique, un produit ou une pratique adoptée par la majorité des acteurs sur le marché de façon informelle. La norme, quand à elle est considérée comme la référence officielle sur le marché. Elle est définie comme une « spécification technique ou autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant à l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble, et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international » (ISO, 1976). En complément de cette définition, la norme est définie selon la directive du conseil de la communauté économique européenne du 28 mars 1983 (83/189/CEE), comme « la spécification technique approuvée par un organisme reconnu à activité normative pour une application répétée ou continue, dont l'observation n'est pas obligatoire ».

1.2 Classification des normes

Les normes peuvent être classées en plusieurs catégories :

- La norme de moyen est une norme qui décrit de façon précise la méthode et les moyens à mobiliser pour aboutir au résultat attendu. Elle énumère de façon détaillée tous les composants et les caractéristiques techniques des matériaux à utiliser pour appliquer la norme.
- La norme de résultat se contente de décrire les caractéristiques du produit à normaliser sans préciser les méthodes et/ou les moyens qu'il faut mettre en œuvre pour sa production. Les producteurs sont libres de choisir les moyens qu'ils jugent nécessaires pour atteindre le résultat décrit par la norme.

-La norme de qualité certifie un niveau minimal de qualité et de sécurité en établissant un seuil minimum de qualité (ou de sécurité) des produits. Elle permet de réduire l'asymétrie d'information entre les acheteurs et les producteurs (Foray, 2002a).

-Les normes de compatibilité permettent d'assurer la comptabilité entre les réseaux. Ce type de norme est particulièrement présent sur les marchés de réseaux (tels que les hautes technologies, les télécoms).

1.3 Le processus d'élaboration des normes

Comme nous l'avons déjà indiqué, les normes sont des documents établis dans le cadre des comités de normalisation. Le dispositif d'élaboration des normes se décompose en quatre phases :

- L'identification des besoins : l'organisme responsable de l'élaboration des normes (Afnor, Cen, Iso) doit vérifier au préalable l'intérêt et faisabilité du projet de norme proposé par l'une des parties prenantes (producteurs, consommateurs, associations...)
- La constitution d'une commission de normalisation : Si le projet est accepté, une commission de normalisation sera constituée. Cette commission regroupe des experts représentant les différentes parties intéressées par la norme. Son rôle est d'établir le consensus sur l'avant-projet de norme.
- L'enquête probatoire: Une fois le consensus est atteint au sein de la commission, l'organisme de normalisation soumettra l'avant-projet de norme à une enquête probatoire. Cette enquête consiste à solliciter l'avis d'un grand nombre de partenaires qui ont participé ou non aux travaux de la commission. L'objectif de cette étape est de s'assurer que ce projet de norme est conforme à l'intérêt général et qu'il ne soulève aucune objection de nature à le remettre en question. Les commentaires soulevés par cette enquête seront pris en compte lors de la rédaction du projet définitif.
- L'homologation : Le projet définitif de norme proposé par la commission de normalisation à l'organisme de normalisation concerné prend le statut de norme homologuée.

Le processus d'élaboration des normes est fondé sur la négociation entre les membres de la commission de normalisation. Dans ce qui suit, nous présentons les caractéristiques de la négociation collective et du pouvoir de négociation avant d'exposer notre étude empirique ayant

pour objectif d'étudier les stratégies des entreprises pour influencer le processus d'élaboration de la norme.

2. LES CARACTERISTIQUES DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE

La négociation peut être définie comme un « processus d'interaction opportuniste dans lequel deux ou plusieurs acteurs (parties) en situation de conflit apparent, tentent d'obtenir par un accord un résultat meilleur que par d'autres moyens de décision »². Cette définition montre que la négociation repose sur des relations d'échange et d'interdépendance entre deux ou plusieurs parties dont les intérêts divergent. L'implication dans un tel processus permet à ces dernières de parvenir à un accord sur une problématique commune tout en garantissant la coopération et l'intérêt commun.

D'autre part, le terme 'opportuniste' renvoie à ce que les parties négociatrices visent à tirer avantage de la négociation dans le but d'atteindre leurs objectifs personnels. En effet, le processus de négociation se caractérise par l'asymétrie d'information et la rationalité limitée des négociateurs. Les individus ne peuvent en aucun cas être parfaitement calculateurs et rationnels. Cela est dû à leurs capacités réduites et connaissances limitées. Ils sont donc incapables de prévoir tous les comportements et toutes les réactions des autres intervenants au moment d'une négociation (Simon, 1965). Cela montre que les notions de stratégie et de pouvoir prennent une place essentielle dans le processus de négociation.

Le pouvoir en négociation peut être défini comme : « la capacité d'un acteur A à imposer à un acteur B des termes de l'échange qui lui soient favorables » (Dahl, 1957). C'est une relation inégale, dans laquelle une partie se trouve dans une meilleure position que les autres parties prenantes (Friedberg, 2009).

Le pouvoir de négociation dépend du degré de dépendance entre les parties prenantes. Plus une partie (A) dépend de (B) pour obtenir ce qu'elle souhaite ou ce dont elle a besoin dans une négociation, plus elle sera en position de faiblesse par rapport à (B). (Bacharach & Lawler, 1981). A ce stade, nous pouvons nous interroger sur les sources du pouvoir de négociation. En d'autres termes, par quels moyens les négociateurs peuvent-ils renforcer leur pouvoir dans le cadre d'une négociation collective? L'objectif de cet article est de répondre à cette

question en étudiant les fondements du pouvoir de négociation dans le cadre des comités de normalisation (Afnor, Cen, Iso).

Les comités de normalisation sont des lieux de négociation et d'échange entre les différentes parties prenantes concernées (consommateurs, association de l'environnement, autorités publiques...) (Foray, 2002a). La négociation au sein de ces comités a pour objectif d'établir un consensus sur l'élaboration de la norme.

Dans ce qui suit, nous commençons par présenter une revue de littérature portant sur les fondements du pouvoir en négociation collective. Ensuite, nous formulons nos hypothèses concernant les stratégies pouvant être adoptées par les firmes dans le but d'augmenter leur pouvoir de négociation dans les comités de normalisation. Enfin, nous présentons notre étude empirique ayant pour objectif de tester les différentes hypothèses formulées.

3. LES FONDEMENTS DU POUVOIR DE NEGOCIATION DANS LES COMITES DE NORMALISATION: REVUE DE LITTERATURE ET HYPOTHESES

Dans ce paragraphe, nous exposons une revue de littérature sur les principaux facteurs qui influencent le pouvoir de négociation. Ce sont principalement les ressources financières et humaines, les connaissances, les techniques de négociation et le réseau de l'entreprise.

3.1 Les ressources

Comme nous l'avons déjà évoqué, le processus de négociation se caractérise par l'asymétrie d'information et la rationalité limitée des acteurs. Cela implique que le pouvoir de négociation augmente avec la capacité d'une partie de faire régner l'incertitude sur ses comportements (agir ou ne pas agir correctement, fournir ou non les connaissances et/ou les ressources nécessaires pour la décision...) (Rojot, 2006). De plus, la capacité à offrir (ou retenir) certaines ressources indispensables pour la prise de décision permet de modifier le rapport de force entre les négociateurs en faveur de celui qui les détient (Bacharach & Lawler, 1981; Bilodeau,

² Lax et Sébénus (1986), *the manager as negotiator*, edition the free press.

2011). Ces ressources peuvent être tangibles (financières, humaines...) ou intangibles (connaissances, compétences...).

A. Les ressources financières et humaines

Certaines études affirment que les activités menées par les entreprises dans le but d'influencer leur environnement institutionnel (l'organisation ou la participation à des coalitions ; l'organisation des actions collectives...), nécessitent des ressources financières et humaines importantes (Boddewyn et Brewer, 1994 ; Lenway et Rehbein, 1991 ; Epstein, 1969).

H1. *Les ressources financières et humaines permettent aux entreprises de renforcer leur pouvoir de négociation dans le cadre des comités de normalisation.*

B. Les ressources relationnelles

Les ressources relationnelles sont constituées par l'ensemble des personnalités privées et/ou publiques qui entretiennent des relations privilégiées -formelles ou informelles- avec le négociateur (Attarça, 2002).

D'autre part, les filiales implantées dans des pays étrangers peuvent être considérées comme des ressources relationnelles puisqu'elles permettent aux entreprises d'élargir leur réseau relationnel à l'échelle internationale (Lassalle De Salin, 2006).

Dans le cadre des comités de normalisation, les ressources relationnelles permettent aux entreprises d'accéder aux décideurs publics, aux dirigeants des groupes d'intérêt (associations professionnelles et/ou syndicats) et/ou à des connaissances confidentielles (Epstein, 1969 ; Baron, 1995) aussi bien au niveau national qu'international. Cela leur permet de faciliter la mise en place de coalition et des partenariats et de renforcer la légitimité de leurs intérêts dans le cadre des comités de normalisation (Lassalle De Salin, 2006). Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

H2. *Les ressources relationnelles et les filiales permettent aux entreprises de renforcer leur pouvoir de négociation dans le cadre des comités de normalisation.*

C. les connaissances

La connaissance « se définit comme un ensemble de prévisions propre à un individu porteur, qui peut se trouver modifiée par l'arrivée de nouvelles connaissances. Une personne qui possède des connaissances dans un certain domaine est capable de produire à la fois de nouvelles connaissances et de nouvelles connaissances relatives à ce domaine. Ainsi, la connaissance renvoie fondamentalement une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive, tandis que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées, d'une certaine façon inertes et inactives, ne pouvant par elles-mêmes engendrer de nouvelles connaissances »³.

Les connaissances sont classées en deux catégories : les connaissances codifiées et les connaissances tacites. Les connaissances codifiées sont facilement codifiables et transmissibles par l'intermédiaire d'un support (l'écriture, la lecture, les brevets ...). Les connaissances tacites quand à elles sont des connaissances qui s'acquièrent par l'expérience et l'apprentissage accumulés au cours de la vie active de l'individu. Elles font référence aux « savoir-faire » et ne peuvent être diffusées sous une forme formalisée. Seule la pratique peut permettre de les acquérir.

Les connaissances constituent un élément stratégique du processus de négociation. Elles permettent de modifier le rapport de force en faveur de celui qui les détient.

Par ailleurs, la connaissance peut être considérée comme un moyen de pression (Bourgeois et Nizet, 1995). Cela peut induire des comportements opportunistes de la part de certains négociateurs qui détiennent des connaissances indispensables pour la mise en place de la norme (des comportements de bluff (Liotard, 2008), la non divulgation de certaines connaissances privées dans le but de verrouiller le processus de normalisation et profiter du statu quo (Farrell et al, 2007 ; Rysman et Simcoe, 2008)...)

En se basant sur les études citées ci-dessus, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

H3. *La connaissance est une source stratégique permettant aux entreprises de renforcer leur pouvoir de négociation dans le cadre des comités de normalisation.*

³Pascal A. (2006), « Conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants : une approche usage - L'expérience KMP-», thèse de doctorat, p. 108.

H4. Afin d'augmenter leur pouvoir de négociation, les entreprises mènent des comportements opportunistes.

3.2 Les techniques de négociation

Afin d'augmenter leur pouvoir lors d'une négociation collective, les négociateurs peuvent mener des stratégies se basant sur la légitimation et l'argumentation. Dans ce cas de figure, le négociateur a pour objectif d'influencer la décision en convaincant les participants à la décision par la pertinence de ses propositions (Bourgeois et Nizet, 1995 ; Graetz et Shapiro, 2005). Les parties prenantes peuvent toutefois mener des stratégies conflictuelles basées sur la menace de conséquences négatives (économiques, sociales...) ⁴ si la décision souhaitée n'est pas adoptée (Attarça, 2002).

D'autre part, les parties prenantes peuvent chercher à contrôler l'agenda⁵ du processus de négociation. Cela leur permet de sélectionner les sujets leur permettant d'atteindre leurs propres objectifs et d'exclure les autres (Lukes, 2005). Certaines études montrent que le président du comité a un rôle important dans le ralentissement ou l'accélération de certains sujets (Gore, 1992, Malsh et Gendron, 2011). Cela nous permet de supposer que les entreprises peuvent avoir comme objectif de présider un comité de normalisation afin d'atteindre leurs propres objectifs.

En se basant sur les études citées ci-dessus, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

H5 Afin d'augmenter leur pouvoir de négociation dans les comités de normalisation, les entreprises ont recours à des stratégies de légitimation.

H6 Afin d'augmenter leur pouvoir de négociation dans les comités de normalisation, les entreprises ont recours à des stratégies de menace.

H7 La présidence des comités de normalisation représente une stratégie privilégiée par les entreprises françaises pour pouvoir influencer la norme en leur faveur.

3.3 Les coalitions et les partenariats

⁴ Par exemple : la menace de supprimer des postes d'emploi

Les coalitions sont « des structures collectives temporaires de lobbying rassemblant des acteurs liés par des intérêts ponctuels communs » (Pijnenburg, 1997). Ces structures ont pour objectif de défendre les intérêts communs de certaines parties prenantes dans le cadre d'une négociation collective. Leur durée de vie est souvent liée à la durée de la décision. Les membres d'une coalition visent à mettre en commun certaines ressources stratégiques indispensables pour la prise de décision (ressources financières, humaines, compétences, connaissances...). Cela leur permet de renforcer la légitimité de leurs intérêts et d'augmenter leur pouvoir de négociation (Boddewyn et Brewer, 1994). D'autre part, les entreprises peuvent mettre en place des partenariats afin d'échanger des connaissances et/ou des compétences techniques complémentaires. Pour ce faire elles peuvent signer des licences croisées⁶ leur permettant d'échanger des droits d'exploitation réciproques sur leurs droits de propriété intellectuelle respectifs (les brevets). Cela leur permet de mettre en commun leur savoir-faire, de minimiser leurs coûts de recherche et d'influencer la norme en leur faveur (Iiotard, 1999). Nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante :

H8 *La participation à des coalitions et/ou la mise en place des partenariats permettent aux entreprises d'augmenter leur pouvoir de négociation dans le cadre des comités de normalisation.*

3.4 L'action collective dans le cadre des syndicats et/ou des associations professionnelles

L'action collective est une action menée par un ensemble d'acteurs dans l'objectif de défendre leur intérêt commun lors d'une négociation. Cependant, dans son célèbre ouvrage « *The logic of collective action* » (1965), Olson, montre que l'intérêt commun ne fait pas l'action commune. En effet, dans le cas où le bien obtenu bénéficie à tous les acteurs participants ou pas à une telle action, un individu rationnel visant à minimiser ses coûts et maximiser ses gains, choisit de ne pas participer à cette action et profiter de l'effort fourni par les autres acteurs. C'est le phénomène du passager clandestin ou *free riding* (Olson, 1965). Les acteurs ne sont

⁵ Les questions à traiter ou à exclure de l'agenda (cf. 1.3).

⁶ Grindley et Teece, 1997 définissent la licence croisée comme « un moyen par lequel les firmes sont d'accord pour se licencier l'une à l'autre leurs droits de propriété en conservant le contrôle sur les technologies, lequel est utilisé en tant qu'avantage concurrentiel via la production et l'octroi de licences supplémentaires ».

donc incités à participer à l'action collective que lorsque d'une part, leur part du bénéfice collectif est supérieure aux coûts de la participation et d'autre part la participation à une telle action leur permet de tirer des bénéfices privés (Yoffie, 1987).

Dans le cadre des comités de normalisation, les entreprises peuvent participer soit individuellement en envoyant une personne appartenant à l'entreprise au comité, soit de manière collective en participant aux actions collectives menées par leurs syndicats et/ou associations professionnelles. Dans ce dernier cas, elles peuvent adopter deux types de stratégies : une stratégie de « leader » ou une stratégie de « suiveur » (Yoffie, 1987).

- La stratégie de « leader » a pour objectif d'organiser une action collective. Cette stratégie permet aux entreprises "leader" non seulement de défendre l'intérêt collectif (de tout le secteur) mais aussi d'atteindre certains objectifs privés. La firme cherche à susciter des réactions convergentes en sensibilisant et motivant les autres entreprises de son secteur à adhérer à cette action. Pour ce faire, l'entreprise se charge de fournir les ressources financières, organisationnelles et humaines nécessaires.
- Les entreprises adoptant une stratégie de « suiveur » participent passivement aux actions collectives. Leur participation se limite au paiement des cotisations d'adhésion aux syndicats et/ou aux associations professionnelles. Cela peut être dû à un manque de ressources financières et/ou humaines.

H9. *Afin d'augmenter leur pouvoir de négociation dans les comités de normalisation, les entreprises disposant des ressources financières et humaines importantes adoptent une stratégie de leader.*

H10. *Afin d'augmenter leur pouvoir de négociation dans les comités de normalisation, les entreprises disposant de faibles ressources financières et humaines adoptent une stratégie de suiveur.*

4. LES STRATEGIES MENEES PAR LES ENTREPRISES FRANÇAISES DANS LE BUT D'AUGMENTER LEUR POUVOIR DE NEGOCIATION DANS LES COMITES DE NORMALISATION : ETUDE EMPIRIQUE

Dans cette partie nous présentons notre étude empirique ayant pour objectif de tester ces hypothèses aux niveaux national et international.

4.1 Méthodologie

Cette partie a pour objectif d'étudier les stratégies adoptées par les entreprises françaises dans le but d'augmenter leur pouvoir de négociation dans le cadre des comités de normalisation et d'influencer la norme. Pour cela, nous menons une enquête par questionnaires envoyés auprès de 300 entreprises industrielles entre Février et juillet 2013. Le contenu du questionnaire porte sur les hypothèses que nous avons formulées dans la section précédente. 54 questionnaires nous ont été retournés complets, soit un taux de réponse de 18%. Tous les répondants ont déjà été membres de comités d'élaboration des normes. 50% d'entre eux appartiennent à de grandes entreprises.

Dans ce qui suit, nous présentons dans un premier temps les données. Ensuite, nous exposons les résultats de notre étude empirique.

4.2 Les données

Toutes les données sont collectées à partir des réponses des entreprises à notre questionnaire. Les variables explicatives des stratégies des entreprises sont définies comme suit :

- La taille de l'entreprise (T) : elle est égale à 1 si l'entreprise est une PME (le nombre d'employés est inférieur 250) et 2 si c'est une grande entreprise (le nombre d'employés est supérieur ou égal 250).
- Les ressources financières (RF) : elle est égale à 1 si l'entreprise considère que cette variable a un impact positif sur son pouvoir d'influence sur la norme et zéro sinon.
- Les ressources humaines (RH) : elle est égale à 1 si considère que cette variable a un impact positif sur son pouvoir d'influence sur la norme et zéro sinon.
- Les ressources relationnelles (RR): elle est égale à 1 si l'entreprise considère que cette variable a un impact positif sur son pouvoir d'influence sur la norme et zéro sinon.

- Filiales (F) : est égale à 1 si l'entreprise affirme que ses filiales peuvent lui permettre d'influencer certaines normes européennes et/ou internationale et zéro sinon. Si l'entreprise ne possède pas de filiales, cette variable est égale à 2.
- Connaissances (Info): elle est égale à 1 si l'entreprise considère que la détention d'une connaissance privée indispensable pour la norme lui permet d'influencer la norme et zéro sinon.
- Comportement opportuniste (CO) : cette variable est égale à 1 si l'entreprise considère que la pratique de certains comportement déviants permet d'influencer la norme et zéro sinon.
- Président : cette variable est égale à 1 si l'entreprise considère que le fait de présider un comité de normalisation lui permet d'influencer la norme et zéro sinon.
- Partenariat: cette variable est égale à 1 si l'entreprise considère que les coalitions et les partenariats lui permettent d'influencer la norme et zéro sinon.
- Leader : cette variable est égale à 1 si l'entreprise considère que l'organisation des actions collectives dans le cadre de leurs associations professionnelles et/ou syndicats lui permet d'influencer la norme en sa faveur et zéro sinon.
- Action collective (AC) : cette variable est égale si 1 l'entreprise considère que la participation aux actions collectives menées par leurs associations professionnelles et/ou syndicats lui permet d'influencer la norme en sa faveur et zéro sinon.

Toutes les variables présentées ci-dessus prennent la valeur 2 si l'entreprise choisit la modalité : 'ne sais pas (NSP)'.

4.3 Les résultats

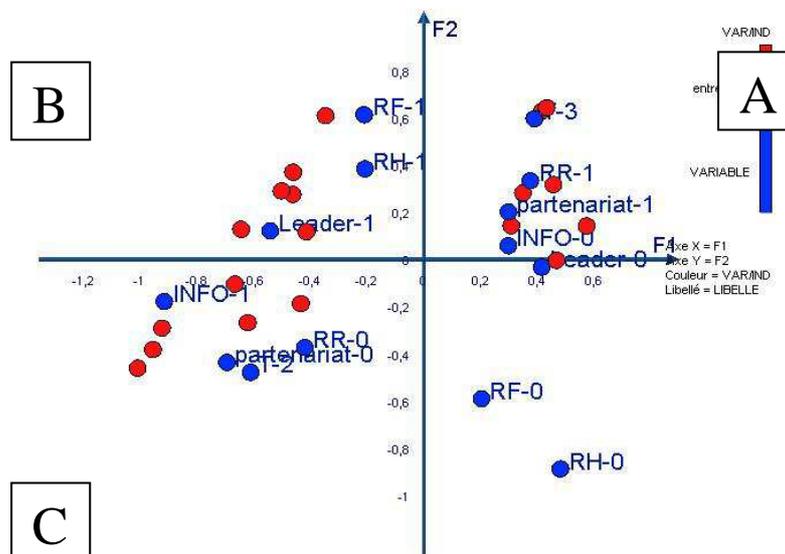
Afin d'analyser les données de notre enquête, nous choisissons de mener une analyse à composantes multiples (ACM). Cette méthode nous permet de classer les entreprises de notre échantillon en fonction de leurs stratégies de lobbying⁷ mobilisées dans le cadre des comités de normalisation aussi bien au niveau national qu'international.

⁷ La stratégie de lobbying est définie comme l'ensemble des activités permettant à l'entreprise d'influencer les parties prenantes de son environnement institutionnel (pouvoir publics, les membres des comités de normalisation...) (Attarça, 2002 ; Stigler, 1971). Ces stratégies ont pour objectif de

Le choix de l'ACM est motivé par plusieurs facteurs. Premièrement, cette méthode est compatible avec la nature qualitative de nos variables (réponses à choix multiples). Deuxièmement, lorsque les individus (les entreprises dans notre cas) sont décrits par un nombre important de variables, aucune représentation graphique simple ne permet de visualiser le nuage de points formé par les données. L'ACM permet de remédier à ce problème en proposant une représentation des données (variables et individus) dans un espace de dimension réduite. Cela permet de mettre en évidence d'éventuelles structures au sein des données en analysant les liens entre les différentes variables et/ou individus⁸. Enfin, l'ACM permet de synthétiser les variables explicatives sous la forme de dimensions (axes) permettant d'expliquer le maximum d'information extraite de l'enquête (l'inertie totale). Dans ce qui suit, nous présentons les résultats de notre étude empirique.

A. Au niveau national

Graphique1 : la projection des entreprises et des variables les plus significatives sur les axes F1 et F2 (niveau national).



produire des règles institutionnelles favorables aux intérêts de l'entreprise (obtenir des avantages fiscaux, normatifs et/ou réglementaires...) (Baron, 1995 ; Martinet et Reynaud, 2001).

⁸ Les variables les plus proches sur le graphique sont les variables les plus corrélées et les individus les plus proches sont les individus dont les comportements sont semblables.

Nous retenons les deux premiers axes F1 et F2 permettant d'expliquer 53% de l'inertie totale ajustée. Le graphique 1 représente la projection des variables et des entreprises qui contribuent le plus aux axes F1 et F2. Les axes peuvent donc être interprétés comme suit :

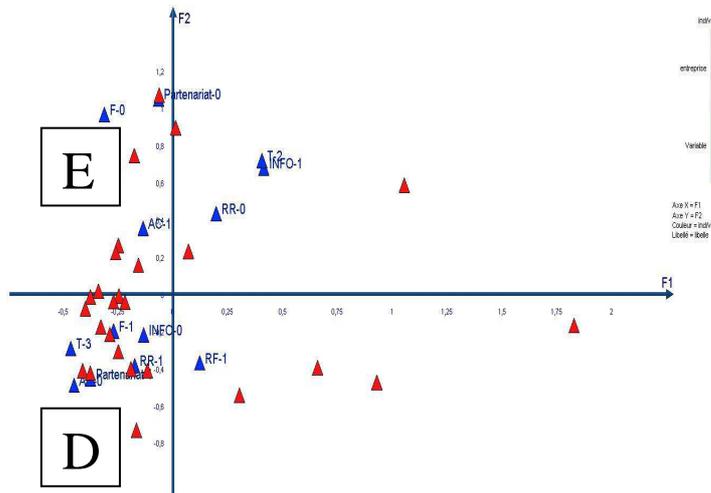
- L'axe F1 oppose les variables T3, RR1 (côté positif de l'axe) aux variables T2, RF1, RH1 (côté négatif de l'axe). Cela signifie que l'axe F1 représente d'un côté (positif) les grandes entreprises ayant des ressources relationnelles importantes et de l'autre côté, les PME disposant des ressources financières et humaines importantes.
- L'axe F2 oppose les variables : partenariat 1 et Leader 1 (côté positif) à la variable info1 du côté négatif de l'axe. L'axe F2 représente donc les stratégies de coopération (partenariat et stratégie de leader d'une action collective) VS la stratégie se basant sur la détention de certaines connaissances privées indispensables pour la norme (Info1).

Le graphique 1 montre que les entreprises dont les contributions aux axes (F1, F2) sont les plus significatives sont regroupées en 3 groupes homogènes (A, B, C). Nous pouvons donc conclure que les stratégies de lobbying menées par les entreprises françaises industrielles peuvent être classées en trois catégories :

- 1. Le groupe A : Une stratégie de coalitions/partenariats** : elle est menée par les grandes entreprises disposant des ressources relationnelles importantes.
- 2. Le groupe B : Une stratégie de « Leader »** menée par les PME disposant des ressources financières et humaines importantes. Il s'agit d'organiser des actions collectives dans le cadre de leurs associations professionnelles et/ou syndicats. En plus de l'intérêt collectif (pour tout le secteur), les entreprises « leaders » cherchent à avoir un bénéfice privé supérieur aux bénéfices collectifs (par exemple introduire leurs propositions dans la norme).
- 3. Le groupe C : Influencer la norme à travers la mobilisation des connaissances privées indispensables pour son élaboration**: elle est pratiquée par les PME à faibles ressources relationnelles. Ces entreprises visent à influencer la norme par la mobilisation d'une connaissance privée indispensable pour son élaboration.

b. Au niveau international

Graphique 2 : la projection des entreprises et des variables les plus significatives sur les axes F1 et F2 (niveau international)



Nous retenons les deux premiers axes F1 et F2 permettant d'expliquer 60% de l'inertie totale ajustée. Le graphique 2 représente la projection des variables et des entreprises qui contribuent le plus aux axes F1 et F2. Ces axes peuvent donc être interpréter comme suit :

- **Axe F1** : Les variables partenariat1 et taille 3 contribuent fortement à l'axe F1. Ces variables se trouvent du même côté de l'axe (côté négatif). Cela signifie que l'axe F1 représente les grandes entreprises visant à influencer la norme à travers la mise en place de coalitions et des partenariats avec d'autres parties prenantes.
- **Axe F2** : Cet axe oppose les variables RF1 et RR1, F1 (côté négatif) aux variables RF0, RH0, RR0, INFO(1) et AC1 (côté positif). Cela signifie que l'axe F2 représente d'un côté (négatif) les entreprises disposant des filiales et des ressources matérielles et relationnelles importantes et de l'autre côté les entreprises disposant des ressources informationnelles importantes et qui visent à influencer la norme à travers la participation aux actions collectives nationales.

Le graphique 2 montre que les entreprises dont les contributions aux axes (F1, F2) sont les plus significatives sont regroupées en deux groupes homogènes (D, E). Nous pouvons donc conclure que les stratégies de lobbying menées par les entreprises françaises industrielles sur le plan international peuvent être classées en deux catégories :

1. Le groupe D : Une stratégie de coalitions/partenariats menée par les grandes entreprises industrielles disposant de ressources financières et relationnelles importantes. Ces entreprises se servent de leurs filiales implantées dans des pays étrangers afin d'élargir leurs réseaux relationnels et faciliter la mise en place des coalitions.

2. Le groupe E : L'influence de la position nationale à travers la participation aux actions collectives nationales (influence indirecte de la norme internationale). Cette stratégie est menée par les entreprises à faibles ressources financières et relationnelles et disposant des connaissances privées indispensables pour la norme. Ces entreprises visent à influencer la norme internationale et/ou européenne de manière indirecte à travers l'influence de la position nationale française qui sera défendue dans le cadre des comités internationaux. Dans ce cas, l'influence de la norme internationale est conditionnée par : 1) l'influence de la position nationale et 2) la position nationale doit être retenue au niveau des comités internationaux.

Synthèse des résultats

Le tableau 1 résume les stratégies adoptées par les firmes françaises dans le but d'influencer l'élaboration des normes aux niveaux national et international.

Tableau1 : Les stratégies de lobbying des entreprises françaises dans le cadre des comités de normalisation

Grandes entreprises	
	Ressources, financières, humaines et relationnelles importantes Détention d'connaissance privée indispensable pour la norme
Niveau national et international	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de coalitions et de partenariats • Stratégie basée sur la conviction

PME		
	Ressources, financières, humaines et relationnelles importantes	Détention d'une connaissance privée indispensable pour la norme
niveau national	- Stratégie basée sur la conviction - Stratégie de Leader	- Stratégie basée sur la conviction - Influencer la norme à travers la mobilisation des connaissances privées indispensables pour son élaboration
niveau international	- Stratégie basée sur la conviction	- Stratégie basée sur la conviction - influencer la norme internationale de manière indirecte à travers l'influence de la position nationale française.

Sources : ACM et interprétation de l'auteur

D'abord, le tableau 1 montre que le pouvoir de négociation des entreprises dans le cadre des comités de normalisation est fortement lié au contrôle des ressources et à la taille de l'entreprise. 67% des entreprises interrogées affirment que les ressources financières et humaines ont un impact positif sur leur pouvoir d'influence sur la norme. En effet, la participation aux comités de normalisation est coûteuse en temps et en argent (frais d'adhésion au comité, frais de préparation des réunions, coûts de participation à des coalitions et/ou des actions collectives...). Les ressources financières et humaines permettent aux entreprises de participer de manière régulière aux travaux de normalisation et de mettre en place les actions nécessaires pour influencer la norme. De plus, la moitié des entreprises interrogées affirment que les ressources relationnelles leur permettent de renforcer la légitimité de leurs propos et de renforcer leur pouvoir de négociation dans les comités de normalisation. Cela confirme nos hypothèses H1 et H2 ainsi que les résultats d'Attraça, 2002.

La totalité des entreprises interrogées affirment que l'influence du processus d'élaboration des normes repose sur la conviction des partenaires de la pertinence de leurs propres propositions. En effet, la mise en place d'un document collectif (norme) doit suivre une démarche consen-

suelle basée sur le consensus et l'intérêt général (Meier, 2006). Cela confirme notre hypothèse H5 et infirme l'hypothèse H6. Toutefois, les entreprises peuvent adopter d'autres types de stratégies dans le but de renforcer leur pouvoir de négociation et d'influencer l'élaboration de la norme. D'abord, les grandes entreprises ayant des ressources relationnelles importantes et/ou des filiales implantées dans des pays étrangers visent à influencer la norme à travers la mise en place des coalitions ou des partenariats aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.⁹ Cela leur permet de minimiser les coûts de leur action de lobbying et de légitimer leurs propos vis-à-vis des autres parties prenantes. Par contre, nos résultats montrent que les PME françaises à faibles ressources relationnelles, humaines et financières sont réticentes à la mise en place des partenariats dans le cadre des comités de normalisation. Ces dernières affirment que le partenariat n'est pas toujours efficace du point de vue de la norme. Ce sont généralement les grandes entreprises à fortes ressources matérielles et financières qui en bénéficient le plus. Cela est expliqué par le fait que le résultat d'un partenariat dépend de la contribution de chaque allié en ressources et en compétences. Plus les ressources apportées par une partie sont spécifiques et indispensables pour la décision, plus cette dernière se trouve en position de force par rapport à ses partenaires. Elle peut donc exiger une rente de coopération supérieure et/ou exiger que la répartition des résultats s'opère selon ses conditions étant donné que son apport est plus significatif (Harrigan et Newman, 1990). Cela montre que notre hypothèse H8 selon laquelle la mise en place des coalitions et des partenariats permet de renforcer le pouvoir de négociation des entreprises dans le cadre des comités de normalisation est partiellement confirmée.

D'un autre côté, les PME ne disposant pas de ressources financières, humaines et relationnelles importantes visent à influencer la norme en profitant de la détention de certaines connaissances indispensables pour son élaboration. En effet, l'élaboration des normes se base sur le savoir faire technique et les connaissances spécifiques des experts membres du comité de normalisation. Plus ces experts détiennent des connaissances pertinentes pour la norme, plus ils sont capables d'orienter le processus normatif en fonction des intérêts de leurs entreprises. Cela confirme notre hypothèse H3 et les résultats de Liotard, 1999.

⁹ 65% des répondants ont déjà participé à des coalitions dans le but d'augmenter leur pouvoir de négociation dans le cadre des comités de normalisation. 53% de ces coalitions sont sous la forme de

Les PME disposant des ressources financières, humaines importantes adoptent quand à elles des stratégies de « leader » en organisant des actions collectives dans le cadre de leurs associations professionnelles et syndicats.¹⁰ L'organisation de telles actions permet à l'entreprise "leader" non seulement de défendre l'intérêt collectif (pour tout le secteur) mais aussi et surtout de bénéficier des avantages privés supérieurs aux bénéfices collectifs. Cela confirme notre hypothèse H9 ainsi que les résultats de Yoffie, 1987.

Nos résultats montrent par ailleurs que les entreprises françaises préfèrent participer aux comités de normalisation nationaux de manière individuelle (sans passer par les actions collectives). Par contre, au niveau européen et/ou international, elles préfèrent participer à l'élaboration des normes à travers leurs associations professionnelles et/ou syndicats.¹¹ Notre hypothèse H10 est donc partiellement confirmée. Cela peut être d'abord expliqué par le fait que la participation à des comités internationaux est beaucoup plus coûteuse que la participation à des comités nationaux (frais d'hébergement, frais de transport...). La participation aux actions collectives permet donc aux entreprises de minimiser leurs coûts de participation aux travaux de normalisation à l'échelle internationale. D'autre part, les enjeux individuels sont plus importants au niveau national qu'au niveau international. En effet, au niveau national les entreprises ont pour objectif de défendre leurs propres intérêts ; tandis que la participation à des comités internationaux a pour objectif principal de défendre l'intérêt national. En participant à des actions collectives nationales, les entreprises françaises cherchent donc à influencer la position nationale qui sera défendue dans le cadre des comités internationaux. Cela leur permet d'introduire leurs propositions dans la norme internationale et/ou européenne dans le cas où la position française est retenue au niveau international.

partenariats avec des entreprises concurrentes et 47% ont été constituées avec des organisations non gouvernementales nationales et/ou internationales (43%) et/ou des clients (4%).

¹⁰ Un peu plus de 40% des entreprises interrogées affirment qu'elles ont déjà mené une action collective (stratégie de leader) dans le but de défendre leurs propres intérêts.

¹¹ 70% des entreprises interrogées préfèrent participer aux comités de normalisation nationaux de manière individuelle sans passer par des associations professionnelles ou des syndicats. Par contre, sur le plan international, plus que la moitié des répondants préfèrent participer aux travaux de normalisation à travers la participation à des actions collectives nationales.

Enfin, les répondants affirment que les comportements opportunistes¹² et la présidence des comités de normalisation (dans le but de favoriser les intérêts de sa propre entreprise) peuvent parfois permettre d'influencer la norme. Cependant, nos résultats (ACM) montrent que ces stratégies ne sont pas privilégiées par les entreprises françaises, ce qui infirme nos hypothèses H4 et H7. Cela peut être expliqué d'une part par le fait que les règles régissant les comités de normalisation nationaux et internationaux sont assez contraignantes. Les entreprises adoptant ce type de stratégies risquent de payer des pénalités plus élevées que les bénéfices tirés de leurs comportements opportunistes.

D'autre part, la participation aux travaux de normalisation est une activité régulière. Les parties prenantes peuvent se rencontrer plusieurs fois pour l'élaboration de nouvelles normes. Si une entreprise mène un comportement malhonnête une fois, elle risque d'avoir une mauvaise réputation et d'être pénalisée par les autres parties prenantes lors des travaux de normalisation suivants.

CONCLUSION

La norme est le résultat de la négociation collective entre les parties prenantes concernées dans le cadre des comités de normalisation. L'objectif de cette négociation est d'établir un consensus sur les caractéristiques de la norme. Cependant, la réalité pratique montre que chaque entreprise membre du comité cherche à orienter la norme en fonction de ses propres intérêts. L'objectif de cet article est de déterminer les stratégies adoptées par les entreprises industrielles françaises dans le but d'influencer le processus d'élaboration des normes.

Les résultats de notre étude montrent que ces stratégies dépendent de deux variables : la taille de l'entreprise et les ressources. En tenant compte de ces variables, nous pouvons classer les stratégies de lobbying comme suit :

¹² Quelques exemples des stratégies opportunistes citées par les répondants à notre requête: « Recherches de désaccords, en permanences, afin de freiner un vote positif et la diffusion de normes. » ; « Lobbying adossé aux grands groupes internationaux » ; « négligence technique au profit de l'aspect économique de la part d'une entreprise placée sur une politique 'low cost' » ; « Imposer des tests nécessitant l'utilisation d'une fonctionnalité propre à un produit de ladite partie » ; « vote manipulé », « défense de seuils injustifiés d'un point de vue sécuritaire pour mettre en avant certaines familles de produits avantageés commercialement par ses seuils »... (Source : Entretiens avec des industriels français, 2013).

- Les grandes entreprises disposant des ressources relationnelles importantes et des filiales mènent des stratégies de réseau basées sur les coalitions et les partenariats. Ces stratégies sont menées aussi bien au niveau des comités nationaux qu'internationaux.
- Les PME, quand à elles peuvent adopter deux types de stratégies :
 - Au niveau national :
 - les PME disposant des ressources financières et humaines importantes mènent des stratégies de Leader.
 - Les PME à faibles ressources financières et humaines visent à influencer la norme par la mobilisation de certaines connaissances privées indispensables pour son élaboration.
 - Au niveau international, les PME à faibles ressources financières et humaines et disposant des connaissances pertinentes, préfèrent influencer la norme internationale de manière indirecte, à travers l'influence de la position nationale dans le cadre des actions collectives nationales.

D'autre part, nos résultats montrent que les comportements opportunistes ne sont pas des stratégies privilégiées par les entreprises françaises. En effet, en adoptant ce type de comportements, elles risquent d'avoir une mauvaise réputation et perdre la confiance des autres parties prenantes. De plus, les règles régissant les comités de normalisation sont assez contraignantes. Ces entreprises risquent de payer des pénalités supérieures aux bénéfices tirés de tels comportements.

REFERENCES

- Afnor (2012), Stratégie française de normalisation, rapport d'étude.
- Assens, C., Cherbib., J (2010), L'alliance asymétrique : une stratégie durable ? , La Revue des Sciences de Gestion, 3 :244, 111-119.
- Attarça (2002), Les ressources politiques de l'entreprise : proposition d'une typologie, Université Nancy 2, Cahier n°2003-02.
- Baccini A. (2010), Statistique Descriptive Multidimensionnelle, Institut de Mathématiques de Toulouse, Université Paul Sabatier.
- Bacharach, S.B. & Lawler, E.J. (1981), Power and tactics in bargaining, Industrial and Labor Relations Review, 34: 2.

- Baron, D.P. (1995), *Business and Its Environment*, Prentice Hall.
- Bilodeau P.L. (2011), *Puissance et pouvoir en négociation collective*, département des relations industrielles, Université Laval - ISSN 0034-379X – RI/IR, 66-2, 171-191.
- Boddewyn J.J. et Brewer T.L. (1994), *International-Business Political Behavior: new theoretical directions*, *Academy of Management Review*, 19:1, 119-143
- Bourgeois, E., Nizet, J. (1995), *Pression et légitimation*, Puf
- Breesé P. et Liotard I. (2010), *PME : pensez à allier propriété intellectuelle et normalisation*, guide PME.
- Dahl, Robert A. (1957), *The Concept of Power*, *Behavioral Science*, 2:3, 201-215.
- Emerson, Richard M. (1962), *Power-Dependence Relations*, *American Sociological Review*, 27:1, 31-41.
- Epstein, E.M. (1969), *The Corporation in American Politics*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Farell, J. Hayes, C. Shapiro, T. Sullivan (2007), *Standard setting, patents and hold up*, working paper.
- Farrell et Saloner, (1985), *Standardization, compatibility, and innovation*, *RAND Journal of Economics*, Vol: 16, 70–83.
- Foray D, (2002a), *Innovation et concurrence dans les industries de réseau*, *Revue française de gestion*, n° 139, 131-154.
- Friedberg E. (2009), *Pouvoir et négociation*, *Négociations*, 2 :12, 15-22.
- Gore, P. (1992), *The FASB Conceptual Framework Project 1973-1985: An analysis*, Manchester University Press, Manchester and New York, p.189.
- Graetz, M. J., Shapiro, I. (2005), *Death by a Thousand Cuts: The Fight over Taxing Inherited Wealth*, Princeton University Press.
- Grindley P. et Teece D. (1997), *Managing intellectual property: licensing and cross licensing in semiconductors and electronics*, *California Management Review*, 39:2.
- Harrigan. K.R. et Newman. W.H. (1990), *Bases of Interorganization Cooperation: Propensity, Power, Persistence*, *Journal of Management Studies*, vol. 27, 417-431.
- Iso (1976), *Guide Iso*, Iso, n°: 2, Genève
- Kim P.H., Pinkley R.L. and Fragale A.R. (2005), *Power Dynamics in Negotiation*, *The Academy of Management Review*, 30:4, 799-822.
- Lassalle De Salin (2006), *Les délégués des Etats dans les processus décisionnels des organisations intergouvernementales : la défense d'une position nationale au sein du codex alimentarius*, *Revue française d'administration publique*, 2 :126, 387-406

- Lax et Sébénus, (1986), *the manager as negociator*, edition the free press.
- 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
- Lévêque (2007), *La normalisation et le droit de la concurrence face au hold up*, *Revue Lamy de la concurrence*, juillet/septembre, n°. 12, 170-175.
- Liotard I. (1999), *Les droits de propriété intellectuelle, une nouvelle arme stratégique des firmes*, *Revue d'économie industrielle*, Vol. 89, 69-84.
- Liotard I. (2008), *Persistance et intensité des conflits entre normalisation et propriété intellectuelle : les enseignements de la 3^e génération de téléphonie mobile*, *Revue Internationale de Droit Économique*, 47-65.
- Lukes, S. (2005), *Power : A Radical View*, 2e édition. New York : Palgrave Macmillan.
- Malsch, B., Gendron, Y. (2011), *Reining in auditors: On the dynamics of power surrounding an “innovation” in the regulatory space*, *Accounting, Organizations and society*, Vol.36, 456-476.
- Martin R. (1992), *Bargaining Power*, Oxford : Clarendon Press.
- Meier O. (2006), *Management interculturel*, 2ème édition, Dunod, Paris.
- Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation, Paris.
- Mione A. (2006), *Les normes comme démarche collective*, *Revue française de gestion*, Vol : 167, 105-122.
- Olson M. (1965), *The logic of collective action*, Harvard University Press
- Pascal A. (2006), *Conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants : une approche usage - L'expérience KMP-*, thèse de doctorat.
- Pijnenburg B. (1997), *Euro-lobbying par des coalitions ad hoc : une analyse exploratrice*, *Politique et management public*, 15 :2.
- Revel C. (2012), *Développer une influence normative stratégique internationale pour la France ?*, rapport réalisé pour le ministre du Commerce extérieur.
- Rojot J. (2006), *La négociation*, Vuibert, 2^{ème} édition.
- Rysman et Simcoe (2008), *Patents and the performance of voluntary standard setting organizations*, *Management Science*, Vol. 54, 1920–1934.
- Schelling T.C., (1956), *An Essay on Bargaining*, *The American Economic Review*, vol. XLVI, 281-306.
- Simon H.A. (1965), *Administrative behavior*, 2ème edition, the free press, New York.
- Tirole (2006), *Normalisation, dynamique de marché et concurrence*, *Lettre de l'ARCEP*.

Trabelsi (2012), L'asymétrie du pouvoir dans les alliances stratégiques dyadiques : fondements et perspectives , gestion 2000, 117-137.

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.